

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Nuno Alexandre de Almeida Rafael

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

O estatuto profissional dos polícias:

**da gestão de carreiras na PSP
às expetativas dos seus polícias**

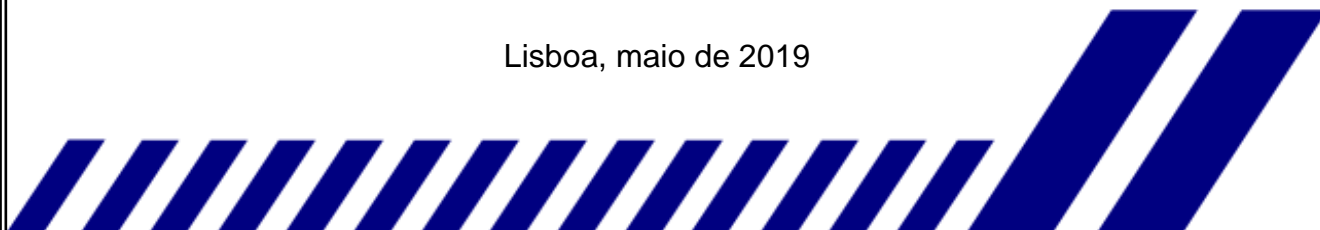
Orientador:

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Coorientador:

Professora Doutora Paula do Espírito Santo

Lisboa, maio de 2019



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Nuno Alexandre de Almeida Rafael

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

O estatuto profissional dos polícias:

da gestão de carreiras na PSP

às expetativas dos seus polícias

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes e da Professora Doutora Paula do Espírito Santo.



Estabelecimento de Ensino Instituto Superior de Ciências Policiais e
Segurança Interna

Título da obra O estatuto profissional dos polícias: da gestão
de carreiras na PSP às expetativas dos seus
polícias

Orientador Professor Doutor João Fernando de Sousa
Mendes

Coorientador Professora Doutora Paula do Espírito Santo

Autor Nuno Alexandre de Almeida Rafael

Local de edição Lisboa

Data de edição maio de 2019



Dedicatória

“O TEMPO PARA APREENDER
É AGORA A VIDA INTEIRA”

- Comissão Internacional da Educação para o Século XXI.

À minha esposa, Dina

Agradecimentos

Ao professor doutor João Mendes por ter aceitado o desafio desde o primeiro momento, ainda que eu não tenha conseguido explicar muito bem o que pretendia. Apesar do muito discreto e contido arquear das sobrançelas, não hesitou em orientar este estudo, que reconheço, agora, que era ambicioso. O meu sincero agradecimento pela sua orientação.

À professora doutora Paula Espírito Santo, pela sua orientação, ajuda e construção do trabalho. Nos (dois) momentos de especial dificuldade, fruto das circunstâncias em que me encontrava, não deixou de aceitar o desafio lançado, que era difícil, como desde logo reconheci. Por também ter sabido ajudar a orientar o rumo desta investigação e por me ter dado o privilégio de trabalhar consigo. Profissional dotada de conhecimentos ímpares, o meu sentido e profundo obrigado pela paciência e por todos os conhecimentos transmitidos.

Ao Exm.^o Senhor Diretor Nacional para a Unidade Orgânica dos Recursos Humanos, Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira, pela disponibilidade em conceder a entrevista, que se revelou fulcral para recolher informação e esclarecer dúvidas, aprimorando-se conceitos, o que possibilitou o delinear deste estudo.

Ao Exm.^o Senhor Comandante do Comando Distrital de Coimbra, Superintendente Rui Filipe Moura, pela disponibilidade em conceder a entrevista, pela afável explicação de conceitos e esclarecimento de dúvidas.

À doutora Fernanda Silva Carneiro, pela enorme disponibilidade em conceder a entrevista e esclarecimento do processo da gestão de carreiras na PSP. A empatia e as explicações dadas foram um excelente contributo para esta investigação.

Ao entrevistado Manuel João, diretor do departamento de recursos humanos, o meu agradecimento pela gentileza em conceder a entrevista, pois a riqueza da informação transmitida foi importante para os objetivos deste estudo.

Ao professor doutor, subintendente Nuno Caetano Poiares, pelo fornecimento de bibliografia, colaboração do inquérito via CEPOL e pela disponibilidade em querer ajudar, o meu muito obrigado.

Aos comandantes da 18.^a esquadra e 93.^a esquadra – subcomissários João Serra e Eira Ribeiro, pelo acompanhamento efetuado durante o estágio e por terem contribuído para o meu enriquecimento de conhecimentos. Aos seus adjuntos de esquadra, chefes João Bernardo e Sérgio Gonçalves, pela disponibilidade e auxílio prestado durante o decurso do estágio.

Ao comandante da 40.^a Esquadra e seu adjunto, subcomissário Nuno Marques e chefe Rui Silva, pelo acompanhamento prestado durante o estágio prático no 3.^o ano letivo.

Aos senhores oficiais, chefes e agentes da Divisão Policial de Vila Franca de Xira - Cometlis e da Divisão Policial de Coimbra – Comando Distrital de Coimbra, pela disponibilidade em colaborarem no inquérito por questionário ali realizado, pois sem a sua participação não seria possível realizar, nem fundamentar, esta investigação. Por isso, dirijo-me a vós com um especial agradecimento pela colaboração.

Aos senhores oficiais, chefes e agentes que, de algum modo, contribuíram para a minha longa caminhada que tem sido a minha formação na PSP.

À cadete, aspirante e, agora, subcomissária Cátia Brás, pelo companheirismo revelado durante os anos de frequência no CFOP e por toda a sua disponibilidade e prontidão em ajudar. Profissional competente que é, o meu profundo agradecimento.

Ao Santos, o paraquedista “impacável”. Pelos momentos de boa disposição e camaradagem ao longo de toda a esta formação. Pelos bons momentos passados durante a partilha de transporte para casa, digo um muito obrigado e um abraço.

Ao Énio, pela amizade demonstrada, a camaradagem, pela partilha das dificuldades e, sobretudo, pelas peripécias comuns próprias da convivência próxima. Que seja uma amizade que continue.

À Cris, pela amizade, camaradagem, respeito e compreensão. Pela partilha dos momentos difíceis, que não foram poucos, e pelo apoio constante, o meu especial agradecimento.

À Araújo (não, não é um erro ortográfico). De um momento irrefletido no segundo ano, que apesar de racionalmente justificado revelou-se um ato pouco altruísta da minha parte, iniciou-se uma entreajuda e compreensão mútua durante o resto da formação no CFOP. Conduziu a uma amizade improvável que, como eu espero, perdure por muito anos.

Ao meu irmão Hugo por, num momento difícil e crucial durante esta caminhada, ter sabido chegar “à frente”, sem ter dito nada, para tomar conta do pai. Esse ato altruísta possibilitou a continuidade dos meus estudos. Além da amizade ao longo da vida, como irmão, o meu especial reconhecimento e agradecimento.

Aos meus pais, Rafael e São Gomes, por terem feito quem sou, pela educação e formação enquanto pessoa. Pelos valores de vida transmitidos e pela enorme compreensão, ajuda e suporte durante toda a minha caminhada até aqui. O meu, mais que merecido, agradecimento pelos seus ensinamentos.

À minha filha Melissa, por no ano de entrada no ISCPSI, apesar do grande infortúnio que lhe aconteceu, nunca se colocou em primeiro lugar, nada exigiu nem nunca pediu nada em troca. Predispôs-se sempre a ajudar e encorajou-me a não desistir.

Por fim, mas não menos importante, à minha esposa Dina, confidente, amiga e mentora. Foi a verdadeira razão e suporte da minha decisão em ter prosseguido, compreendendo, melhor que eu próprio, os longos períodos de ausência. Foi apaziguadora das intempéries, foi a voz da razão e o espírito calmo que tanto precisei, e nunca falhou. Soube estar presente em todos os momentos difíceis, que não foram poucos, onde nem sempre estive bem.

A Deus, por ter ficado sempre no meu canto, porque o outro lado esteve sempre sobrelotado com contrariedades.

A todos o meu sincero obrigado.

RESUMO

O ESTATUTO PROFISSIONAL DOS POLÍCIAS:

DA GESTÃO DE CARREIRAS NA PSP ÀS EXPETATIVAS DOS SEUS POLÍCIAS

NUNO ALEXANDRE DE ALMEIDA RAFAEL

O estatuto profissional dos polícias da PSP, enquanto instrumento jurídico que sustenta e regula a carreira policial, é fundamental para garantir a motivação dos seus profissionais e o compromisso destes para com um serviço de qualidade aos cidadãos. É através dele que a condição policial, a que os polícias estão sujeitos, ganha expressão e reconhecimento da sua especificidade

Em termos metodológicos, o presente estudo é baseado em duas técnicas, qualitativa e quantitativa. Tem como objetivo conhecer o posicionamento dos polícias acerca das expetativas de carreira face ao seu estatuto profissional. Foi aplicado um inquérito, em dois Comandos de Polícia distintos (Comando Metropolitano de Lisboa e Comando Distrital de Coimbra), com vista a alcançar esse propósito, e para comparar os resultados obtidos, em virtude de se tratar de efetivos com características e experiência profissional diferentes. Foram também realizadas entrevistas a informadores qualificados ligados à gestão de carreiras na PSP, com o intuito de conhecer os princípios orientadores e os instrumentos que são utilizados na gestão de carreira dos polícias.

Como resultado esperado desta investigação, tenciona-se identificar os aspetos que os polícias consideram importantes para o desenvolvimento da sua carreira policial, bem como sobre as dificuldades que lhes são inerentes.

Palavras-chave: estatuto profissional; polícias; expetativas; gestão de carreiras.

ABSTRACT

THE PROFESSIONAL STATUS OF THE POLICE OFFICERS: FROM CAREER MANAGEMENT ON PSP TO THE EXPECTATIONS OF THEIR POLICE OFFICERS

NUNO ALEXANDRE DE ALMEIDA RAFAEL

The PSP professional statute, as a legal instrument that supports and regulates the police career, is fundamental to guarantee the motivation of its professionals and their commitment to a quality service to the citizens. It is through him that the police condition, to which the police are subject, gains expression and recognition of its specificity

In methodological terms, the present study is based on two techniques, qualitative and quantitative. It aims to know the position of the police about career expectations in relation to their professional status. A survey was carried out in two distinct Police Commands (Metropolitan Command of Lisbon and District Command of Coimbra), with a view to achieving this purpose, and to compare the results obtained, due to the fact that they were employees with different characteristics and different professional experience. Interviews were also conducted with qualified informants related to career management at the PSP, with the purpose of knowing the guiding principles and instruments that are used in police career management.

As a result expected from this investigation, it is intended to identify the aspects that the police consider important for the development of their police career, as well as the difficulties inherent in them.

Keywords: professional statute; police; expectations; management of careers.

Índice

Dedicatória	I
Agradecimentos	II
Resumo	V
Abstract	VI
Índice de figuras	X
Índice de quadros	X
Lista de siglas e abreviaturas.....	XIII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: A Gestão de Carreiras	4
1.1. O Recurso Mais Valioso das Organizações: As Pessoas	4
1.2. A (R)evolução do Conceito de Carreira	5
1.2.1.Carreira objetiva e carreira subjetiva.....	7
1.3. A Gestão de Carreiras.....	8
1.3.1.Práticas de gestão de carreira	10
1.4. A Meritocracia	13
1.5. A Promoção e a Progressão na Carreira.....	14
CAPÍTULO 2: A Expetativa como Influenciador do Empenhamento Organizacional	16
2.1. A Motivação	16
2.2. O Conceito de Expetativa.....	17
2.3. A Expetativa no Processo Motivacional.....	18
2.3.1.Teoria das expetativas de Victor Vroom.....	19
2.3.2.Teoria multifatorial de Porter & Lawler	20
2.3.3.A hipótese das expetativas correspondidas de Porter & Steers	22
2.4. O Empenhamento Organizacional.....	22
2.4.1.As práticas de gestão de carreiras e o empenhamento individual.....	24
2.5. O Contrato Psicológico como Determinante do Empenhamento	24
CAPÍTULO 3: O Estatuto Profissional dos Polícias e a Gestão de Carreiras na Polícia de Segurança Pública.....	27
3.1. Uma Força de Segurança: Polícia de Segurança Pública	27
3.2. O Estatuto Profissional dos Polícias	28
3.2.1.A PSP como carreira especial	30
3.2.2.A importância da perspetiva de carreira.....	31
3.2.3.A carreira profissional dos polícias.....	33
3.3. A Gestão de Carreiras na PSP e seus Instrumentos de Gestão.....	35
3.3.1.O estatuto profissional	36
3.3.2.O mapa de pessoal.....	37

3.3.3.A avaliação de desempenho	38
3.3.4.O regulamento do procedimento concursal pelo método de avaliação curricular para promoção	40
3.4. A PSP no Contexto de Polícias Congéneres Europeias	41
CAPÍTULO 4: Opções Metodológicas.....	42
4.1. Contexto do Estudo: o Estatuto dos Polícias	42
4.2. Aspetos gerais	42
4.3. Entrevista	44
4.4. Inquérito por Questionário	45
4.4.1.Universo do estudo	46
4.4.2.Construção da amostra.....	46
4.4.3.Análise estatística	47
4.5. Análise de Conteúdo	47
4.6. Limitações da Investigação	48
4.7. Formalidades da Investigação.....	49
CAPÍTULO 5: Análise e Discussão de Resultados	50
5.1. Análise de Conteúdo das Entrevistas	50
5.2. Análise e Discussão de Resultados do Inquérito.....	54
5.2.1.Dados sociodemográficos.....	54
5.2.2.Aspetos gerais sobre a carreira policial	55
5.2.3.Cruzamento de variáveis	55
5.2.4.Análise da variável carreira.....	57
5.2.5.Análise da variável tempo de serviço.....	57
5.2.6.Análise da variável idade.....	57
5.2.7. Análise de conteúdo das perguntas abertas do questionário.....	57
5.2.8.Resultados comparados dos comandos de Lisboa e Coimbra.....	59
5.3. Síntese de Resultados	60
5.3.1.. Verificação das hipóteses formuladas.....	60
5.3.2.Resposta à pergunta de partida e perguntas derivadas.....	62
CONCLUSÃO.....	64
REFERÊNCIAS	68
Apêndices.....	80
Apêndice A: desenho da investigação	81
Apêndice B: evolução do estatuto profissional dos polícias.....	83
Apêndice C: inquérito realizado a congéneres policiais europeias (via CEPOL)	85
Apêndice D: respostas do inquérito a congéneres policiais europeias	88
Apêndice E: guião de entrevista aplicado a comandantes e gestores de RH na PSP ..	91
Apêndice F: entrevista ao diretor nacional adjunto para UO de RH da PSP	94
– superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira	94

Apêndice G: entrevista ao comandante do Comando de Polícia de Coimbra.....	99
– superintendente Rui Filipe Moura.....	99
Apêndice H: entrevista ao diretor do Departamento de Recursos Humanos – Manuel João Alves	104
Apêndice I: entrevista à chefe da Divisão de Gestão e Consultoria de RH – Doutora Fernanda da Silva.....	110
Apêndice J: grelhas de análise de conteúdo das entrevistas realizadas a comandantes e gestores de RH na PSP	118
Apêndice K: questionário aplicado no Comando Distrital de Coimbra e no Comando Metropolitano de Lisboa.....	125
Apêndice L: média de idade dos dispositivos territoriais	129
Apêndice M: caracterização do universo.....	131
Apêndice N: fórmula e cálculo da amostra aleatória simples.....	133
Apêndice O: cálculo da amostra estratificada proporcional	135
Apêndice P: caracterização sociodemográfica	137
Apêndice Q: respostas ao inquérito por questionário	140
Apêndice R: análise descritiva dos resultados	144
Apêndice S: categorização das perguntas 20 e 21 do questionário	155
Anexos	162
Anexo 1: Práticas organizacionais de gestão de carreira (por <i>clusters</i>)	163
Anexo 2: Práticas organizacionais de gestão de carreira	164
Anexo 3: Modelos de expetativa	165
Anexo 4: Estrutura orgânica da Polícia de Segurança Pública.....	166
Anexo 5: Perceções dos Oficiais da PSP e GNR em relação à sua carreira	168
Anexo 6: Carreiras policiais na PSP.....	169
Anexo 7: Formalidades da investigação.....	170
Anexo 8: Requerimentos.....	171
Anexo 9: Autorizações	175
Anexo 10: Termos de consentimento informado dos entrevistados.....	181

Índice de figuras

Figura 1: desenho da investigação	82
Figura 2: fórmula apresentada por Sarmento (2013), p. 91	134
Figura 3: modelo de expetativa de Vroom (1964).....	165
Figura 4: modelo de expetativa de Porter & Lawler (1968)	165
Figura 5: estrutura orgânica da PSP.....	166
Figura 6: dispositivo territorial da PSP	167
Figura 7: carreira policial	169

Índice de quadros

Quadro 1: caracterização sociodemográfica dos participantes no inquérito	54
Quadro 2: evolução do estatuto profissional dos polícias.....	84
Quadro 3: respostas ao inquérito a congéneres europeias (via Cepol)	89
Quadro 4: práticas de gestão de carreira (inquérito via Cepol)	90
Quadro 5: grelha categorial da análise de conteúdo às entrevistas.	124
Quadro 6: distribuição das unidades de registo.	124
Quadro 7: média de idade dos polícias.....	130
Quadro 8: caracterização do universo onde se aplicou o questionário.....	132
Quadro 9: valor apurado para a amostra aleatória simples	134
Quadro 10: valor apurado para amostra estratificada proporcional	136
Quadro 11: valor das respostas obtidas nas Divisões Policiais.....	136
Quadro 12: número de casos.....	138
Quadro 13: comando distrital	138
Quadro 14: faixa etária	138
Quadro 15: género.....	138
Quadro 16: habilitações literárias.....	138
Quadro 17: carreira profissional.....	139
Quadro 18: tempo de serviço na PSP.....	139
Quadro 19: antiguidade na carreira.....	139
Quadro 20: estatística descritiva das perguntas P1 a P7	141
Quadro 21: estatística descritiva das perguntas P8 a P19	141
Quadro 22: estatística descritiva das perguntas P20 e P21	142
Quadro 23: sumarização de casos das perguntas P20 e P21	142
Quadro 24: análise fatorial das perguntas em escala tipo likert	142
Quadro 25: análise fatorial (F1, F2, F3)	143
Quadro 26: análise fatorial da variável “Comando Policial”	143
Quadro 27: análise fatorial da variável “carreira policial”	143
Quadro 28: análise fatorial da variável “tempo de serviço”	143
Quadro 29: análise fatorial da variável “idade”	143
Quadro 30: respostas obtidas na pergunta 1	145
Quadro 31: estratificação da pergunta 1	145

Quadro 32: respostas obtidas na pergunta 2	145
Quadro 33: estratificação da pergunta 2	145
Quadro 34: respostas obtidas na pergunta 3	145
Quadro 35: estratificação da pergunta 3	145
Quadro 36: respostas obtidas na pergunta 4	146
Quadro 37: estratificação da pergunta 4	146
Quadro 38: respostas obtidas na pergunta 5	146
Quadro 39: estratificação da pergunta 5	146
Quadro 40: respostas obtidas na pergunta 6	146
Quadro 41: estratificação da pergunta 6	146
Quadro 42: respostas obtidas na pergunta 7	147
Quadro 43: estratificação da pergunta 7	147
Quadro 44: respostas obtidas na pergunta 8	147
Quadro 45: estratificação da pergunta 8	147
Quadro 46: respostas obtidas na pergunta 9	147
Quadro 47: estratificação da pergunta 9	148
Quadro 48: respostas obtidas na pergunta 10	148
Quadro 49: estratificação da pergunta 10	148
Quadro 50: respostas obtidas na pergunta 11	148
Quadro 51: estratificação da pergunta 11	148
Quadro 52: respostas obtidas na pergunta 12	149
Quadro 53: estratificação da pergunta 12	149
Quadro 54: respostas obtidas na pergunta 13	149
Quadro 55: estratificação da pergunta 13	149
Quadro 56: respostas obtidas na pergunta 14	150
Quadro 57: estratificação da pergunta 14	150
Quadro 58: respostas obtidas na pergunta 15	150
Quadro 59: estratificação da pergunta 15	150
Quadro 60: respostas obtidas na pergunta 16	150
Quadro 61: estratificação da pergunta 16	151
Quadro 62: respostas obtidas na pergunta 17	151
Quadro 63: estratificação da pergunta 17	151
Quadro 64: respostas obtidas na pergunta 18	151
Quadro 65: estratificação da pergunta 18	151
Quadro 66: respostas obtidas na pergunta 19	152
Quadro 67: estratificação da pergunta 19	152
Quadro 68: respostas obtidas na pergunta 20	152
Quadro 69: estratificação da pergunta 20	152
Quadro 70: respostas múltiplas na pergunta 20	152
Quadro 71: respostas à P20 – Divisão de Coimbra	153
Quadro 72: respostas à P20 - Divisão de V. F. Xira	153
Quadro 73: respostas obtidas na pergunta 21	153
Quadro 74: estratificação da pergunta 21	153
Quadro 75: respostas múltiplas na pergunta 21	154

Quadro 76: respostas à P21 - Divisão de Coimbra	154
Quadro 77: respostas à P21 - Divisão de V. F. Xira.....	154
Quadro 78: categorização das respostas da P20 da Divisão de Coimbra.....	157
Quadro 79: categorização das respostas da P20 da Divisão de V. F. Xira.....	158
Quadro 80: categorização das respostas da P21 da Divisão de Coimbra.....	159
Quadro 81: categorização das respostas da P21 da Divisão de V. F. Xira.....	161
Quadro 82: avaliação das expetativas dos oficiais da PSP e GNR face à carreira.....	168
Quadro 83: avaliação das oportunidades futuras de carreira aos oficiais da PSP e GNR	168

Lista de siglas e abreviaturas

AC	Avaliação Curricular
AD	Avaliação de Desempenho
AP	Administração Pública
CD	Comando Distrital
CEPOL	Colégio Europeu de Polícia
CFA	Curso de Formação De Agentes
CFC	Curso de Formação De Chefes
CFOP	Curso de Formação De Oficiais De Polícia
CPsi	Contrato Psicológico
EPP	Escola Prática de Polícia
DGCRH	Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos
DGARH	Divisão de Gestão Administrativa de Recursos Humanos
DNPSP	Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública
DPCR	Divisão de Processamento e Controlo de Remunerações
EPPSP	Estatuto Profissional dos Polícias
GC	Gestão de Carreiras
GIVeRH	Gestão Integrada de Vencimentos e Recursos Humanos
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ICM	Individual Career Management
LGTFP	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
LOPSP	Lei Orgânica da PSP
MAI	Ministério da Administração Interna
OCM	Organizational Career Management
PSP	Polícia de Segurança Pública
RCE	Relatório de Controlo de Efetivo
RPCpP	Regulamento do Procedimento Concursal pelo Método AC para Promoção
RH	Recursos Humanos
SIADPSP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho
SIOE	Sistema de Informação da Organização do Estado
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
UORH	Unidade Orgânica dos Recursos Humanos da PSP

INTRODUÇÃO

É orientação estratégica no Programa do XXI Governo Constitucional Português conferir especial atenção à dignificação dos agentes dos serviços e forças de segurança, nas quais se inclui a Polícia de Segurança Pública (PSP).

Enquanto Instituição secular que está integrada no Ministério da Administração Interna (MAI), a PSP, através da sua direção nacional, definiu como um dos cinco eixos estratégicos com implicação organizacional, “reforçar a valorização humana, profissional e técnica dos recursos humanos, para criar valor e melhorar a segurança pública” (PSP, 2016, p. 1), no intuito de obter “uma capacitação humana mais valorizada, motivada e empenhada, através de melhores condições para o exercício da função” (PSP, 2016, p. 4), para dar resposta aos desafios emergentes e mudar o seu paradigma de gestão. Torna-se, então, pertinente o estudo acerca do estatuto profissional dos polícias (EPPSP), uma vez que um estatuto profissional de uma profissão é um instrumento jurídico que implementa os mecanismos necessários a garantir as condições adequadas ao exercício da atividade, bem como o regime e os requisitos necessários para o desenvolvimento da respetiva carreira profissional.

O estudo que ora se apresenta enquadra-se na área da gestão de carreiras (GC), enquanto parte integrante da gestão de recursos humanos (GRH), sendo uma área que tem como principal função desenvolver práticas que possibilitem a gestão do desenvolvimento profissional, e pessoal, dos colaboradores que integram uma dada organização.

A GC revela-se, como afirmam Camara, Guerra & Rodrigues (2013), um processo que gera mais-valias, quer para a organização quer para o colaborador, uma vez que permite a gestão das suas expectativas, interesses e do desenvolvimento de competências. Nesse aspeto particular, assume importância a forma como são geridas as carreiras dos polícias e a existência de uma perspetiva de carreira, porque melhora a qualidade do serviço prestado aos cidadãos, o que, por sua vez, trará o devido reconhecimento e valorização à PSP enquanto instituição.

Uma carreira profissional atrativa é uma forma capaz, segundo Collings & Mellahi (2009, p. 13), de atrair e manter pessoas motivadas, satisfeitas e mais comprometidas com a organização, mas para que isso aconteça as organizações devem-lhes oferecer condições que permitam-lhes ter uma perspetiva de desenvolvimento profissional e pessoal.

Como qualquer outro profissional, um polícia também tem expectativas relativamente ao seu trabalho, pois “o indivíduo que se candidata à PSP traz consigo um conjunto de crenças, emoções e expectativas, que estão na base da sua escolha profissional” (Silva, 2017, p. 170). Essas expectativas, segundo Figueiredo (2005), influenciam-no na forma de atuar e,

consequentemente, no seu desempenho e compromisso para com a organização, razão pela qual é importante delinear planos de carreira condizentes com as funções e aptidões das pessoas, de modo a dar resposta às suas necessidades de desenvolvimento.

Entre 1999 e 2015 os polícias tiveram três estatutos profissionais, cujas alterações que trouxeram foram efetuadas sob a premissa de valorizar a profissão de polícia, a condição policial dos seus profissionais e o prestígio da instituição PSP. Muitas alterações foram efetuadas, é certo, mas o facto é que ao longo desse período foram surgindo críticas e contestações, pois os instrumentos que tinham por finalidade criar condições adequadas para um bom desempenho da missão nem sempre foram ao encontro das necessidades institucionais, nem das expetativas dos polícias.

A PSP possui um capital humano elevado, mais de 20.200 efetivos¹, o que torna a sua gestão difícil, pois qualquer (má) decisão pode ter um efeito negativo num grande número de polícias. Por o estatuto profissional de uma profissão ou classe profissional ser, em grande parte, o principal fator responsável pelo empenhamento e desempenho organizacional, adensa-se a pertinência da presente investigação sobre o EPPSP. É neste contexto que decorre este estudo do tema, o qual tem como principal intenção, através do conhecimento científico, ajudar a melhorar a gestão de carreiras efetuada na PSP.

Assim sendo, a pergunta de partida que dá o mote a esta investigação é: Qual o posicionamento dos polícias quanto à expetativa de desenvolvimento na carreira profissional?

Porque toda a investigação tem de ter objetivos, pois são eles que “direccionam a investigação, tornam eficaz a procura, permitem seleccionar, excluir, hierarquizar e permitem dar sentido às actividades de recolha de dados e análise” (Espírito Santo, 2010, p. 53), é objetivo geral desta dissertação conhecer como é efetuada a gestão das carreiras policiais na PSP. Como objetivos específicos desta dissertação, pretende-se: i) conhecer o posicionamento dos polícias acerca das expetativas de carreira face ao seu estatuto profissional, ii) identificar que instrumentos de gestão são utilizados na gestão de carreiras dos polícias, iii) identificar os constrangimentos que decorrem desse exercício de gestão, e iv) identificar instrumentos de GC passíveis de serem aplicados na PSP que, hipoteticamente, melhorem a atual gestão existente.

Devido à complexidade que caracteriza o conceito de carreira e de expetativa, conceitos chave nesta investigação, a primeira tarefa efetuada foi delimitar concetualmente esses dois conceitos. Para levar por diante esta investigação, efetuou-se inicialmente a revisão da literatura para conhecer melhor e compreender o “estado da arte” do fenómeno em estudo, o que possibilitou delinear tais conceitos. Ainda na fase inicial efetuaram-se entrevistas

¹ À data de elaboração deste estudo, os dados públicos mais recentes que existiam tinham sido divulgados pelo Balanço Social da PSP de 2017.

exploratórias no intuito de conhecer melhor a GC na PSP, nomeadamente os seus princípios orientadores, os aspetos que são tidos em conta e as dificuldades que existem, para, desse modo, completar as pistas e ideias sugeridas na revisão de literatura (Quivy & Campenhoudt, 2017).

Em termos metodológicos, aplicou-se a técnica da entrevista, numa primeira fase, a comandantes e a gestores da PSP ligados à área da GRH e GC, para conhecer como é efetuada a GC dos polícias, pois, fruto das suas funções que desempenham, dispõem de um conjunto de conhecimentos privilegiados e de qualidade sobre o assunto. Realizou-se um inquérito por questionário em dois Comandos Policiais distintos, em Lisboa e em Coimbra, com a finalidade de conhecer a opinião dos polícias sobre as suas expetativas de carreira e ainda verificar se existem diferenças, comparando ambos os grupos. Realizou-se ainda um questionário dirigido a congéneres policiais europeias, com o propósito de conhecer instrumentos e boas práticas de gestão que, hipoteticamente, possam ser aplicadas na PSP.

Esta dissertação é composta pela introdução, cinco capítulos e conclusão. O primeiro capítulo apresenta a revisão da literatura sobre o conceito de carreira, as suas dimensões e as práticas organizacionais e individuais. No final do capítulo efetua-se igualmente uma revisão aos conceitos a ela associados, designadamente a meritocracia, a promoção e a progressão.

No segundo capítulo faz-se uma revisão da literatura sobre o conceito de expetativa, apresentando-se diversas teorias explicativas para se compreender a motivação e o esforço que as pessoas impelem no seu desempenho. Foi ainda estudado como as práticas de GC e o contrato psicológico influenciam o empenhamento organizacional.

O terceiro capítulo incide sobre o estatuto dos polícias e a especificidade da carreira policial, abordando-se para isso os instrumentos de GC utilizados na PSP. Ultima-se o capítulo com uma exposição dos dados recolhidos através de um inquérito por questionário dirigido a congéneres policiais europeias, com o intuito de identificar possíveis alternativas de gestão da carreira policial.

No quarto capítulo expõem-se as opções metodológicas tomadas, as questões da investigação e as hipóteses formuladas. Termina-se o capítulo com as limitações da investigação e formalidades da investigação.

No último capítulo, o quinto, são apresentados e discutidos os resultados apurados, prosseguindo-se com a verificação das hipóteses, de modo a dar resposta à pergunta de partida e às perguntas derivadas.

Na conclusão, além da súmula de todo o estudo, far-se-á sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO 1: A Gestão de Carreiras

1.1. O RECURSO MAIS VALIOSO DAS ORGANIZAÇÕES: AS PESSOAS

Os mercados têm sofrido inúmeras influências, internas e externas, que levam a que as organizações alterem as suas prioridades (Bilhim, 2002, 2009; Chievenato 2006). A lógica delas operarem em concorrência colocou os recursos humanos (RH) no centro das suas preocupações, pois não basta ter tecnologia avançada ou manter o rigor orçamental para garantir o sucesso (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013). Desse modo, o pensamento estratégico passou a estar “mais atento à capacidade dos recursos humanos e, muito especialmente, à qualidade da gestão, à estrutura e à cultura da organização” (Cowling & Mailer, 1990, p. 22), mudando por isso o seu enfoque para a unidade básica da sua própria existência – as pessoas (Perretti, 2001).

Não existem organizações, instituições e empresas sem pessoas (Chiavenato, 2002), são elas que estão na sua origem, formam a estrutura que as suporta e são quem implementam e determinam a existência dos objetivos e interesses da organização (Bilhim, 2002). Nesse sentido, o investimento no desenvolvimento dos RH passou a figurar como uma prioridade de qualquer organização e a gestão das pessoas uma questão fundamentalmente estratégica (Mendes, 2012) devido, ao que Mendes (2009) afirma, às pessoas terem adquirido elevados níveis de qualificação e terem passado a desempenhar funções de maior complexidade

Mais qualificados, mais criativos e capazes de terem iniciativa, as pessoas “passaram à condição de verdadeiros activos estratégicos das organizações” (Mendes, 2009, p. 20), constituindo, assim, o recurso-chave para a competitividade e realização dos objetivos organizacionais (Rodrigues, 1998). Assente neste pressuposto de que as pessoas são os ativos essenciais e a vantagem estratégica sustentável (London, 2002), na medida em que concentram o conhecimento e as competências (Meneses, 2016), as organizações assumem que o seu principal fator de sucesso advém de uma política de RH adequada que promove o empenhamento e compromisso dos colaboradores (Saraiva, 2018).

O meio onde as organizações estão inseridas é caracterizado pela incerteza e pela constante mudança, o que faz com que as organizações tenham de operar num ambiente ferozmente competitivo (Carapeto & Fonseca, 2006) necessitando por isso “de indivíduos que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam colaboradores criativos, capazes de se envolverem nos objectivos da organização” (Ascensão, 2009, p. 201). Para superarem a concorrência, adotam novas estratégias de gestão que prometem “maior satisfação e recompensas para o trabalhador, as quais são resultado direto do seu

desempenho e não daquilo que a organização fornece automaticamente” (Caetano & Vala, 2007, p. 423). Nessa senda, a sua política de GRH “deve abordar todos os aspectos do desenvolvimento, tanto da organização como das pessoas, de forma a corresponder às necessidades de ambas” (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 219).

A mudança e reestruturação organizacional gerou exigência ao nível da carreira profissional, no sentido em que, como afirmam Caetano & Vala (2007), as oportunidades e o reconhecimento pelo desempenho são para quem consegue ser inovador e proativo no trabalho e não para os que se limitam a cumprir as tarefas definidas para a sua função. Dado este contexto, as práticas de GC têm-se revelado de crucial importância na promoção do valor do capital humano (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993), uma vez que se constituem como um fator que desenvolve e sustenta a vantagem competitiva que as organizações têm, ou seja, as pessoas.

De acordo com Ascensão (2009), as práticas organizacionais de GC têm repercussões consideráveis nas atitudes, no comportamento e no desenvolvimento de competências nos colaboradores, procurando, como é intuitivo, produzir neles uma influência positiva que os leve a ter elevados níveis de motivação e de empenhamento organizacional.

1.2. A (R)EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CARREIRA

Com a evolução tecnológica surgiu a incerteza e a instabilidade dos mercados, o que fez com que a obsolescência e o desemprego aumentassem e a empregabilidade se tornasse num conceito central e fortemente valorizado pelos trabalhadores (Costa, 2013 in Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013). Fruto desta mudança, o conceito de carreira foi-se moldando de acordo com o contexto social, cultural, económico e político existente em cada época, o que fez com que, ao transfigurar-se, tenha sofrido uma (r)evolução.

O conceito de carreira é fragmentado e não tem uma integração clara, por não ser exclusivo de uma só área de estudo, o que o deixa sem um sentido claro, principalmente pela integração de um grande número de dimensões explicativas, algumas delas subjetivas (Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Baruch, 2000, 2004; Baruch & Peiperl, 2000; Hall, 2002).

O conceito de carreira remonta a meados da década de 1970². Com efeito, Hall realizou um estudo em 1976 no qual afirma que tal conceito se aplica a todos os trabalhadores e a todas as sequências de papéis no trabalho e que abarca a noção de atitudes e comportamentos relativos ao trabalho. Outra contribuição importante resultante desse estudo foi ter distinguido quatro diferentes dimensões: i) carreira como ocupação

² O estudo sobre a carreira como um todo foi iniciada com a denominada “The MIT initiative” em meados da década de 1970, por um grupo de quatro investigadores - Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein, do Massachusetts Institute of Technology. Trouxeram quatro grandes contribuições ao conceito: carácter universal; reconhecimento da carreira como mediadora-chave da relação entre a pessoa e a organização; estabelecimento do estudo interdisciplinar do conceito; visão dual sobre a situação de carreira.

profissional; ii) carreira como desenvolvimento profissional; iii) carreira como uma sequência de trabalhos ou funções ao longo da vida; e iv) carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida. Ao analisarem estas dimensões, Arthur & Lawrence (1984) identificaram algumas dimensões comuns entre elas: o trabalho, o sentido da vida, a avaliação social e as questões temporais. Por isso, estes autores referem que as componentes estão fortemente associadas às escolhas que as pessoas fazem e ao sucesso profissional medido pela sociedade. Defendem ainda que o conceito de carreira não pode ser totalmente compreendido sem a referência ao meio onde ocorre (Arthur & Lawrence, 1984; Ferreira, 2007).

A globalização efetuou a transformação da situação macroeconómica mundial, operando desse modo mudanças nos padrões e relações de trabalho, (re)definido assim o conceito. Numa visão integradora, Hall (1976) definiu carreira como “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados às experiências e atividades relacionadas com o trabalho durante a vida da pessoa” (p.12). Também Baruch (2004) refere que a carreira não é simplesmente um trabalho, mas um esforço ao longo da vida que compreende comportamentos, atitudes e sentimentos. Refere que esse desenvolvimento é impulsionado pelo trabalho das pessoas, pelos objetivos de vida e moderado pelas organizações em que trabalham.

A definição proposta por Hall (1976) deu à noção de carreira a perspetiva de desenvolvimento pessoal, o que, por sua vez, atribuiu ao indivíduo um papel maior e mais interventivo que lhe conferiu responsabilidade (compartilhada com a organização) pela gestão da sua própria carreira (Hall, 1976, 2002; Schein, 1993; Baruch, 2004), tendo, desse modo, Hall apresentado o conceito de carreira autodirigida ou proteana³.

Acresce ainda que, fruto da alteração dos mercados de trabalho, principalmente pela existência de operar-se numa lógica concorrencial, reduziu-se a existência de emprego e carreira para toda a vida numa só organização (Schein, 1996; Baruch, 2000, 2004; Hall, 2002), também devido à forma como “os indivíduos alteram as suas perceções sobre a sua carreira e a gestão das mesmas (Ferreira, 2007, p. 59). Confirmando o facto de o decurso da carreira não decorrer somente dentro de uma organização, Leal (2013) refere que isso é comum, uma vez que “a maioria dos indivíduos muda, durante a sua vida profissional, entre três a cinco vezes de emprego, ao contrário do que acontecia anteriormente” (Caetano & Vala, 2007, p. 438).

Em consonância com as alterações nas organizações, a carreira passou a estar mais centrada na aquisição de competências, conhecimento e maior flexibilidade para conciliar

³ Após surgir este conceito, a literatura passou a diferenciar dois modelos de carreira: o tradicional, caracterizado pelo sucesso vertical, pela segurança e estabilidade de emprego, e o autodirigido, no qual os indivíduos projetam, decidem e controlam a sua própria carreira (Pauli, Kilimnik, Ruffatto & Lazzarotto, 2017).

com a vida pessoal, pois passou a incorporar a própria história do indivíduo, incluindo a relação que tem com a sua família (Schein, 1993; Hall, 2002; Baruch, 2004).

Mas o que acontece é que “nem todas as organizações estão ainda preparadas para responder a esta nova perspetiva de carreira” (Campos, 2012, p. 9), pois muitas organizações não têm oferta variada de experiências ao trabalhador. Por outro lado, por vezes, são os trabalhadores que estão muito ligados ao conceito de carreira tradicional, o que os faz não estarem recetivos à mudança (Campos, 2012) ou porque a possibilidade de mobilidade de carreira é difícil ou então inexistente. É nestas circunstâncias que as pessoas e as organizações têm de fazer escolhas na GC, pois esta “focaliza-se sobretudo no indivíduo e nas suas necessidades (...) mas ele não pode centrar-se apenas na perspetiva individual, devendo implicar uma análise à dinâmica decorrente da relação entre a organização e o indivíduo” (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2012, p. 160). Tornou-se condição *sine qua non* que as pessoas se aperfeiçoem constantemente e ganhem novas competências para alcançarem o êxito nas experiências de trabalho e o sucesso na carreira.

Segundo Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte (2015) “o sucesso da gestão de carreira traduzir-se-á pelo reforço da integração (aumento do sentimento de pertença) e pelo reforço da diferenciação (o indivíduo não se sente diluído no anonimato do coletivo organizacional)” (p. 112), sentimentos esses cuja intensidade depende, essencialmente, da valorização que é dada ao contributo da pessoa para a organização.

1.2.1. CARREIRA OBJETIVA E CARREIRA SUBJETIVA

Os estudos pioneiros do sociólogo Everett Hughes, na década de 1950, sobre as carreiras profissionais, levaram-no a estabelecer a distinção entre as dimensões de carreira objetiva e carreira subjetiva, que os indivíduos desenvolvem durante a sua vida no trabalho, as quais ajudam a definir a sua construção identitária.

Segundo Hughes, a carreira objetiva é o conjunto de estatutos, cargos e papéis profissionais, sendo a carreira subjetiva o modo como os indivíduos perspetivam as suas vidas e interpretam as ações e situações com que se deparam. Ao estudo destas dimensões, Van Maanen, na década de 1970, acrescentou a importância de observar e relacionar ambas as dimensões com o papel social, onde se enquadra o grupo profissional do indivíduo, as suas expetativas e as motivações de vida.

Diversos investigadores têm dedicado o estudo a esta matéria, entre eles Schein (1993), Arthur (1994) e Derr & Laurent (1996), os quais referem-se à dimensão objetiva como o desenvolvimento profissional exigido pela organização, ou seja, as interpretações institucionais sobre a carreira do indivíduo, que se materializam nos desenhos organizacionais e na forma como os gerem. Nesta dimensão, o enfoque está nas políticas organizacionais relacionadas com os cargos (nível hierárquico), os salários, os modelos de

gestão de pessoas, as promoções e a mobilidade entre funções. Quanto à dimensão subjetiva, os referidos autores definem-na como a interpretação pessoal do indivíduo sobre a sua situação no contexto organizacional, isto é, sobre o papel que vai desempenhando ao longo da vida profissional. Nessa situação, o enfoque está em si e na capacidade de controlar as suas escolhas e decisões (autonomia), incluindo-se nela as perceções, as expetativas e as aspirações de carreira que os indivíduos têm (Rosa, Zampier & Stefano, 2017).

O delinear destas duas dimensões “está no diferenciar dois importantes focos da dinâmica de carreira: aspirações individuais e “realidades” ocupacionais” (Derr & Laurent, 1996, p. 456), ao proceder-se desse modo consegue-se descortinar a relação intrínseca existente e o porquê das decisões e escolhas das pessoas na carreira.

1.3. A GESTÃO DE CARREIRAS

Apesar de todas as mudanças que ocorreram, muito do que caracterizava as carreiras ditas tradicionais permaneceu, isto é, apesar das carreiras se terem tornado mais flexíveis e decididas pelos indivíduos, a cultura de estabilidade e segurança ligada ao modelo tradicional continua a ser fortemente valorizado pelas pessoas (Baruch, 2000, 2004).

As pessoas escolhem a sua ocupação consoante aquilo que se sentem mais capacitadas, mas desde que satisfaça as suas aspirações (Bilhim, 2002). Uma vez que uma parte substancial da vida de uma pessoa envolve o trabalho, é compreensível que ela escolha uma ocupação que lhe permita satisfazer os seus interesses e necessidades. Caetano & Vala (2007) afirmam que isso ocorre devido à forma como as pessoas projetam a sua carreira, existindo uma crescente preocupação com a sua qualidade de vida e realização pessoal.

Das várias áreas que integram a GRH, a GC tem assumido um papel cada vez mais importante na estratégia das organizações, sendo uma expressão “utilizada para definir o processo através do qual cada um de nós desenvolve, implementa e monitoriza os objectivos e estratégias vocacionais dirigidos para a concretização de aspirações, desejos e necessidades” (Coimbra & Parada, 2001, p. 39) referentes à relação que mantém com o seu trabalho. É através da GC que é feita a previsão e gestão das necessidades de RH, atuais e futuras, as quais se manifestam em decisões de recrutamento e seleção, formação e mudança (Peretti, 2001). Ao agir dessa forma, a organização tenta garantir um número suficiente de pessoas devidamente qualificados e motivados para fazer face às suas necessidades atuais e as futuras previstas (Morrison & Hock, 1986), no momento certo e necessário à continuidade do seu *core business*. Para que o consigam fazer, Arthur, Hall & Lawrence (1989) consideram que uma das melhores formas é implementar e desenvolver um sistema de GC. Esse sistema é constituído por dois aspetos indissociáveis que são, segundo Hall (2002), o planeamento de carreira - processo que se refere à identificação dos

objetivos de carreira pelo indivíduo e às escolhas que faz mediante as oportunidades, condicionantes e consequências com que se depara, e a gestão da carreira - processo que prepara, implementa e monitoriza os planos de carreira individuais (ou em conjunto) com os de carreira da organização.

O sistema de GC tem o objetivo de promover o desempenho dos colaboradores e o aumento da produtividade, mas deverá fazê-lo promovendo a satisfação profissional. Para isso tem de traçar um plano que, em primeira instância, deva “visar o desenvolvimento dos trabalhadores que integram a organização, através, nomeadamente, da definição de planos de carreira” (Leal, 2013, p. 17), que permitam aos colaboradores adquirirem as competências que se antevejam como necessárias ao seu desenvolvimento, podendo dessa maneira contribuir mais para a organização.

Se bem que “o planeamento da carreira enquadra-se bem nas práticas tradicionais e nas grandes organizações burocráticas” (Cowling & Mailer, 1990, p. 148), a sua aplicação está disseminada, por todos os tipos de organizações, como uma boa prática de gestão. Com efeito, a existência de “um planeamento de carreira traz vantagens importantes, entre as quais se destacam a implementação generalizada de ferramentas para gerir esse desenvolvimento; [e] o aumento da satisfação profissional” (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 422).

A GC tem como objetivos definir os critérios de evolução profissional e os percursos (naturais) de carreira (Hall, 1976; Baruch, 2004). Nesse sentido deve ser entendida numa perspetiva de desenvolvimento humano dos colaboradores, ou seja, como refere Castro (2008) deve reconhecer os contributos individuais e visar a autoconstrução de cada colaborador, de forma a potenciar uma maior adequação da pessoa à função. Nesse sentido, a GC consiste num processo que revela “mais-valias para a organização e para o indivíduo, uma vez que permite a gestão de expectativas, objectivos, desenvolvimento de competências e empenhamento organizacional” (Ascensão, 2009, p. 52), reforçando desse modo a fidelização, a satisfação e valorização dos colaboradores - os mais importantes parceiros de negócio (Chiavenato, 1999, 2002; Bilhim, 2002; Ascensão, 2009).

A carreira é um conceito dinâmico, segundo Hall (2002), que se desenvolve em diversas fases, durante as quais os colaboradores se vão adaptando e desenvolvendo as suas competências e a sua identidade profissional, definindo os seus objetivos e as suas aspirações de carreira. Como refere Chiavenato (2002), a GC não deve ser vista como um programa isolado, mas sim estar integrada na estratégia global dos RH, ou seja, deve ter uma relação direta com o planeamento da organização de maneira a conseguir o equilíbrio entre os objetivos da organização e as necessidades de carreira dos indivíduos.

É importante que as organizações encarem os seus colaboradores como uma vantagem estratégica (Mowday, 1999; Chiavenato, 1999, 2002; Bilhim, 2002; Carapeto &

Fonseca, 2006). Assim sendo, o planeamento e a GC devem ter em conta todo o ciclo de vida profissional e os diferentes papéis que os colaboradores desempenham, desse modo poder-se-á gerir as suas expetativas e melhorar o seu desempenho.

1.3.1. PRÁTICAS DE GESTÃO DE CARREIRA

A investigação e estudos sobre a carreira profissional demonstram que a responsabilidade pela gestão da carreira tem mudado das organizações para os indivíduos (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989; Hall, 2002; Baruch, 2004), o que fez com que o planeamento da carreira ao nível micro tenha ganho importância. Com esta mudança, os indivíduos “passaram a realizar autoavaliação e a criar os seus próprios planos de carreira pessoal” (Hall, Briscoe, Dickmann & Mayrhofer, 2012, p. 182), cabendo às organizações a tarefa de ajudá-los a implementar esses planos para desenvolverem a carreira de uma forma mais satisfatória.

Com a transformação nas relações laborais surgiu a gestão partilhada entre o indivíduo e a organização, o que faz com que as organizações necessitem de praticar uma GC que concilie os seus objetivos com a necessidade de desenvolvimento dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2010). É por isso que “tentam alinhar as suas práticas de gestão para apoiarem o modelo de carreira autodirigida⁴” (Gunkel, Schlägel, Langella, Peluchette, & Reshetnyak, 2013, p. 50). Outras terminologias⁵ surgiram para designar os novos conceitos de carreira, mas em todos eles os indivíduos têm de perceber a necessidade de ter um papel mais proativo e que desenvolvam as suas oportunidades de carreira mediante os objetivos que definiram para si (King, 2004). Dessa forma, a noção da responsabilidade pela carreira deve estar, segundo Dutra (1996), centrada num equilíbrio entre os objetivos da empresa e o projeto individual do indivíduo, ou seja, a organização fornece as oportunidades e suporte para que possa desenvolver competências e projetar as suas expectativas, pois são processos complementares e interdependentes.

O planeamento de carreira, e as atitudes tidas ao longo dela, são o primeiro passo fundamental no curso do desenvolvimento da carreira. Isso exige que os indivíduos estejam cientes de seus interesses, habilidades e valores (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989; Watling, 1995; Hall, 2002), pois a construção de carreira está relacionada com “decisões e atitudes que refletem não só na vida profissional, mas em outras esferas da vida do trabalhador” (Rosa, Zampier & Stefano, 2017, p. 359), fazendo com que sofra muitas pressões nas escolhas relacionadas com o trabalho.

⁴ Este conceito foi criado por Hall, em 1976, e caracteriza-se por ser o próprio indivíduo a gerir e decidir a sua própria carreira e não a organização. O sucesso para essa gestão é a percepção, de caráter subjetivo (interpretação) baseado nos critérios de autonomia, qualidade de vida e valores pessoais.

⁵ Como a carreira proteana (Hall, 1976); portfólio (Handy, 1984) ou sem fronteiras (Arthur, 1994).

Em um determinado momento da vida, as pessoas desejam atingir um nível de desenvolvimento pessoal que, intrinsecamente, surge associado ao desenvolvimento profissional. Para tal, devem ser proativas e inovadoras, definindo estratégias para construírem a sua carreira. Em 1986, Derr identificou como práticas individuais de carreira o aconselhamento sobre a carreira, os mecanismos de autoavaliação, o informar-se sobre as oportunidades de carreira e as oportunidades de formação. Posteriormente, Greenhaus & Callanan (1994) realizaram um estudo sobre a forma de melhorar as possibilidades de êxito na carreira, no qual identificaram sete distintos tipos de práticas de gestão individual de carreiras – *individual career management* (ICM): demonstrar competência na função atual; forte comprometimento com o trabalho; desenvolvimento de competências e de oportunidades; desenvolver alianças para apoio; gestão de imagem; e praticar comportamentos políticos ou de insinuação.

As práticas individuais de autogestão de carreira podem ser efetuadas em quatro grandes áreas: i) orientação de carreira – busca de conselhos que possam influenciar as suas escolhas (Briscoe & Hall, 2006), ii) a autonegação - relacionada com os movimentos de trabalho, como a aceitação ou oferecimento para novos projetos (Gould & Penley, 1984), iii) o *networking* - criação de redes informais com pessoas influentes dentro da organização (Sturges, Guest, Conway & Davey, 2002) e iv) visibilidade - chamar a atenção para aquilo que consegue alcançar realizar (Sturges, Guest, Conway & Davey, 2002)

O conceito de gestão pessoal da carreira consiste numa atitude proactiva do indivíduo, em que empreende atividades e comportamentos com vista ao desenvolvimento da sua própria carreira (De Vos, Dewettinck & Buyens, 2009). Mas “o planeamento do desenvolvimento da carreira é delicado porque muitas vezes implica redireccionar as expetativas para um futuro mais realista” (Watling, 1995, p. 154-155), por isso é desejável que a gestão individual de carreiras e a gestão pelas organizações se complementem, porque, apesar da crescente importância das carreiras autodirigidas, são ainda as organizações que definem o contexto no qual as carreiras se desenvolvem e por as iniciativas organizacionais terem um impacto muito grande na definição das carreira dos colaboradores.

Os “estudos sobre as carreiras em contextos organizacionais — o modo como as carreiras moldam e são moldadas pelas organizações — são raros em abordagens teóricas e sistemáticas” (Baruch & Peiperl, 2000, p. 347), de igual modo, como reflexo dessa falta, “são raros os modelos que reflectem a perspectiva organizacional da gestão de carreiras, sendo a validação empírica dos mesmos mais rara ainda” (Ascensão, 2009, p. 53) pois constata-se que “pouca pesquisa, no entanto, examinou o processo real de gestão de carreira dentro das organizações” (Baruch & Peiperl, 2000, p. 348).

Em 1993, Gutteridge, Leibowitz e Shore elaboraram uma lista de práticas de gestão organizacional de carreiras (Anexo 1), que resultou do cruzamento e sistematização de práticas indicadas em estudos anteriores, tais como Walker & Gutteridge (1979) e Gutteridge & Otte (1983). Com o avanço dos estudos nesta área, Baruch e Peiperl apontaram que “algumas das técnicas nessa lista não eram específicas da gestão de carreiras no nível organizacional, mas encaixavam-se na categoria mais ampla de gestão de recursos humanos” (Baruch & Peiperl, 2000, p. 349). Estes autores realizaram um estudo em que sistematizaram dezassete técnicas (Anexo 2) que podem ser utilizadas em gestão organizacional de carreiras - *organizational career management* (OCM) – para criar possibilidades de crescimento dos seus colaboradores. De entre elas, figuram a avaliação de desempenho, o aconselhamento de carreira por supervisor direto, mentoria formal, planeamento de sucessão, workshops de carreira e movimentos laterais para criar experiência interfuncional. Face aos novos desafios, as organizações desenvolveram outras práticas, como o “coaching, a consultoria de recolocação (expatriação) e a projeção de promovabilidade” (Chiavenato, 1999, p. 327).

Hall (2002) e Baruch (2004) referem que as organizações apoiam o desenvolvimento da carreira se o enquadrarem como um suporte às necessidades decorrentes do seu *core business* e não apenas para satisfazer os desejos dos seus colaboradores. Contudo, estão conscientes que dele decorre resultados positivos em seu benefício, entre outros, promove melhores níveis de desempenho organizacional, conduz a uma melhor colocação de pessoas com talento em funções chave, a uma maior capacidade para atrair pessoas com potencial elevado e retê-las.

As práticas organizacionais “podem também atingir metas organizacionais e individuais além das diretamente relacionadas ao progresso na carreira e eficiência organizacional” (Creed & Hood, 2009, p. 3), pois podem reduzir a tensão entre os objetivos do colaborador e as necessidades da organização. Mas nem todas as práticas resultam em todas as organizações, pois são influenciadas pelo tipo de organização, seus objetivos estratégicos e o ambiente em que ela opera (London, 2002; King 2004). Ambos os tipos de práticas - OCM e ICM – são bastante importantes para a construção da carreira das pessoas, pois ambas, de forma complementar, têm como objetivo apoiar as pessoas a alcançarem o sucesso na carreira, quer seja progredindo em apenas uma organização ou então construindo-a em várias.

Sabe-se que o planeamento de carreira molda a progressão dos indivíduos conforme as avaliações das necessidades organizacionais, mas “hoje em dia, os indivíduos têm mais escolhas possíveis no que respeita às suas carreiras” (Gunkel, Schlägel, Langella, Peluchette & Reshetnyak, 2013, p. 48). As organizações que consigam compreender os dois conceitos (ICM e COM), e o seu uso em complementaridade, possibilita-lhes poderem

desenvolverem-se a si e aos colaboradores, o que lhes fornecerá a capacidade de alcançar a vantagem competitiva, que é crucial para superar a concorrência que tenha de enfrentar no mercado laboral.

1.4. A MERITOCRACIA

As organizações procuram indivíduos que lhes tragam uma vantagem competitiva a longo prazo (Chiavenato, 1999, 2002; Bilhim, 2002), para isso procuram desenvolver práticas para atrair e reter pessoas com elevado potencial (Silva, 2017). Uma forma para o conseguir é proporcionar uma carreira profissional atrativa, na qual possam evoluir e realizarem-se.

Os princípios orientadores de Woodrow Wilson⁶, considerado o precursor do início da Administração Pública (AP) moderna, afirmavam, na década de 1880, que deveria existir uma seleção na AP, com base no critério de mérito. Mais tarde, e de acordo com a teoria da burocracia de Max Weber⁷, de 1904, a seleção e atuação baseada no mérito é considerada essencial para assegurar os basilares princípios de justiça na GC, uma vez que valoriza os colaboradores que mais contribuem para o sucesso da organização. A meritocracia, base desse conceito, reporta-se a um conjunto de valores defensores de que as funções que as pessoas ocupam na sociedade devem ser resultado do mérito próprio de cada um, e não mediante privilégio ou favoritismo (Weber, 1947), pois ela é evidenciada pelas competências técnicas e no desempenho demonstrado.

Com o propósito de “motivar os trabalhadores no desempenho das suas funções e incentivar a retenção de talentos na organização” (Campos, 2012, p. 78), o mecanismo do concurso público visa proporcionar a evolução na carreira, com igualdade de oportunidades, mas diferenciando, pela positiva, quem tenha um melhor desempenho, escolhendo com base na competência reconhecida e comprovada (Campos, 2012). Ele incentiva aos bons desempenhos, pois, idealmente, “as posições hierárquicas são alcançadas com base no merecimento, competência e desempenho, valorizando os colaboradores com melhores resultados” (Campos, 2012, p. 83). Procura assim diferenciar aqueles que têm comprometimento com a organização, dos que apenas se acomodam numa posição de estabilidade. As funções de relevo, as posições hierárquicas ou outras recompensas devem ser “conquistadas pelos colaboradores que atingem os resultados esperados e apresentam no dia a dia de trabalho as competências de liderança, técnicas e estratégias estabelecidas

⁶ Escreveu o artigo “The study of administration”, em 1887, publicado na revista *Political Science Quarterly* vol. 2 (2), em junho, no qual defendeu pela primeira vez a autonomia da Ciência da Administração, por ser plena de direito, afastando-a da Ciência Política e do Direito, áreas onde estava inserida. Fonte: *O Contributo de Woodrow Wilson para a Ciência da Administração*. Disponível: https://www.researchgate.net/publication/266201716_O_Contributo_de_Woodrow_Wilson_para_a_Ciencia_da_Administracao [visitado a 22 Dec 2018].

⁷ Segundo Max Weber, o modelo burocrático constituía-se como o meio organizado para atingir a racionalidade legal, técnica e económica, baseando-se num conjunto de características, como a impessoalidade e hierarquia entre organismos, conferiam ao Estado a legitimidade e a autoridade.

previamente pelas organizações” (Behlke & Zanetti, 2014, p. 72), e isso deve ser por mérito individual, se necessário aferido por provas de conhecimento.

Ao prosseguir valores de neutralidade e imparcialidade, refere Chievenato (1999) que o modelo burocrático tem preocupações em alcançar uma maior eficiência e eficácia, tendo como principal argumento da meritocracia. Por ser quem a suporta, “é que ela busca adotar práticas justas e alicerçadas em parâmetros pré-definidos” (Behlke & Zanetti, 2014, p. 76) para estimular a produtividade e a eficiência, pelo que deve ser vista como uma forma de reconhecimento pelos esforços desenvolvidos.

A meritocracia ainda não está totalmente implementada, na prática, devido a alguns instrumentos legislativos serem limitados na capacidade de influenciar a mudança. A essa situação acresce a resistência à mudança, a apatia dos serviços e dos trabalhadores, “a sobreposição da racionalidade jurídico-administrativa à racionalidade gestonária e uma cultura organizacional” (Campos, 2012, p. 87) que por vezes promovem os conflitos e a competição (desleal) entre os colaboradores.

Todos os colaboradores devem ter as mesmas condições e oportunidades de desenvolvimento da carreira, nele a meritocracia é o fator de discriminação positiva, pois ela é a forma de se “obter comprometimento, produtividade, resultados eficientes (Behlke & Zanetti, 2014, p. 71) e de conseguir ter os colaboradores estimulados para um elevado desempenho organizacional. A implementação gradual da meritocracia só se consegue quando os colaboradores percecionam que são valorizados pelo seu contributo, devidamente avaliados pelos seus resultados alcançados e, fruto disso, consideram o seu esforço devidamente recompensado pela organização.

1.5. A PROMOÇÃO E A PROGRESSÃO NA CARREIRA

Segundo Machado (2006) “a carreira profissional constitui uma das mais elevadas motivações no domínio da autorrealização” (p. 180) pessoal. Por carreira profissional, Machado, Machado & Portugal (2014) definem como um “conjunto de funções (por áreas de actividade profissional), com idêntica natureza de trabalho, distribuído por diversos níveis escalonados e compostos por tarefas gradualmente mais complexas e exigentes em termos de responsabilidade” (p. 173), às quais estão normalmente associadas uma série de requisitos para que sejam acedidas. Acrescenta ainda Machado (2006, p. 183) que a definição de carreiras profissionais é “uma prática essencial para desenvolver uma verdadeira gestão de carreiras, porque permite clarificar as evoluções individuais possíveis”, havendo, no mínimo, uma possibilidade teórica de progressão nos postos de trabalho.

De acordo com Baruch (2004), o desenvolvimento de carreira tanto pode ser um “movimento lateral, mudança de direção, de organização [ou] de aspiração” (p. 61), aspetos esses que tanto podem depender da própria pessoa como da organização onde trabalhe.

Ao contexto laboral, onde as carreiras profissionais assumem lugar de importância (Machado, Machado & Portugal, 2014), decorrem os conceitos de promoção e progressão remuneratória. No que diz respeito aos trabalhadores por conta do Estado Português, a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas⁸, constitui a norma base definidora do regime do vínculo de emprego público. Estabelece o seu art.º 82.º, n.º 4 que “todos os trabalhadores têm direito ao pleno desenvolvimento da respetiva carreira profissional, que pode ser feito por alteração de posicionamento remuneratório ou por promoção”. Nos serviços da AP, a evolução da carreira faz-se, normalmente, por via de uma de duas formas: por promoção (movimento vertical) e/ou por progressão remuneratória (movimento horizontal). Esta situação ocorre também na PSP, pois a carreira policial está organizada em três carreiras profissionais, as quais são pluricategoriais, e, em cada uma delas, os policiais evoluem e desenvolvem-se através de níveis remuneratórios.

Entende-se por promoção a ascensão vertical a categoria profissional imediatamente superior àquela que o trabalhador detenha, ocorrendo por regra dentro da mesma carreira, mas também pode ocorrer aquando do acesso a categoria de ingresso de uma carreira hierarquicamente superior. Mas uma promoção também pode igualmente ocorrer numa carreira unicategorial (só existe uma categoria) materializando-se essa promoção na passagem ou mudança do trabalhador para uma função de maior relevo ou de responsabilidade, não necessariamente no plano hierárquico. Uma promoção significa, invariavelmente, mais responsabilidade, exigência e mais empenho, mas trará maior prestígio e reconhecimento ao trabalhador, seja na organização ou pela sociedade.

Por sua vez, uma progressão remuneratória, ou mudança de posicionamento remuneratório, consiste na mudança de nível remuneratório (vulgo índice), para o seguinte na respetiva escala salarial, mas dentro da mesma categoria profissional a que pertence. Na AP, esse ato de progressão, corresponde à passagem de nível remuneratório definido na tabela única da função pública, dependendo não só do tempo de permanência no nível imediatamente anterior (antiguidade), bem como da avaliação de desempenho tida.

Existem requisitos para que ambas as situações possam ocorrer, tais como a existência de vaga, tempo mínimo de antiguidade, avaliação de desempenho, aprovação em concurso de avaliação curricular ou em curso específico, formação e experiência profissional, entre outros considerados pelo serviço ou organização onde ocorram.

No caso particular da PSP, a meritocracia influencia a evolução na carreira, ou seja, em quase todos os procedimentos concursais, o método de avaliação dos concursos tem em consideração a avaliação de desempenho (AD) que o polícia obtém, como um parâmetro de avaliação ou de cálculo a ter em fórmula no procedimento. Esta situação em concreto na PSP (mérito e avaliação de desempenho), será abordada no Capítulo 3 desta investigação.

⁸ Aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 junho.

CAPÍTULO 2:

A Expetativa como Influenciador do Empenhamento Organizacional

2.1. A MOTIVAÇÃO

O desejo⁹ de desenvolvimento pessoal é intrínseco às pessoas, na maioria dos casos é coincidente com a necessidade de desenvolvimento profissional, para que elas próprias se sintam autorrealizadas. Atualmente “sabemos que as pessoas crescem como resultado de tarefas desafiadoras” (Hall, 2002, p. 311), e tendo em conta que “todo o comportamento é motivado (Rosa, 1994, p. 98), é natural que as pessoas queiram alcançar cargos cujas funções são desafiantes e de maior responsabilidade.

O estudo da motivação “ocupa-se de processos complexos que movem os indivíduos em direção a determinados objetivos e tenta compreender as forças que os impelem para a ação” (Silva, 2017). A motivação é, de acordo com Madureira (1990), “uma força que reside na pessoa e a estimula a dirigir o seu comportamento no sentido de alcançar alguns objectivos” (p. 299), desencadeando na pessoa a ação e a persistência do seu comportamento. Pender (1998) reporta-se à motivação como “um conjunto de forças energéticas que se originam tanto dentro como fora do ser de um indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado ao trabalho e determinar sua forma, direção, intensidade e duração” (p. 11).

Conforme refere Sousa (2012, p. 14) são “os motivos que nos levam a agir em determinado sentido têm que ver com fatores ambientais exteriores ao indivíduo”, já que as pessoas têm necessidades e objetivos, e valor a eles atribuído, que impelem a motivação do seu comportamento, e por isso usam as suas capacidades para satisfazê-lo (Latham, 1990). As pessoas procuram desenvolver esforços para atingir os seus objetivos, sendo que, segundo Sousa (2012), quanto mais difíceis se afigurem a atingir, maior será o nível de esforço do desempenho a ter, pois na realidade apenas a própria pessoa consegue criar motivação nela própria (Röhrich, 2014).

Nuttin (1991) desenvolveu a teoria relacional na qual refere que as pessoas não agem espontaneamente sem ter um motivo. Parte do que fazem é instrumental, isto é, um meio para atingir um fim. Este autor afirma que a motivação impele o desempenho da pessoa e, por isso, “exerce desse modo a função de desencadear e guiar o comportamento na direção à conduta, dando-lhe uma unidade e significado” (p. 21), mas faz a ressalva de que a intensidade da motivação depende “do desejo do objeto (valência) e da probabilidade de alcançar este objeto pelo meio estipulado” (p. 179).

⁹ Entenda-se como vontade própria, em que a pessoa quer realizar algo para sua satisfação pessoal.

Para se entender o empenhamento organizacional é necessário compreender o comportamento das pessoas. No âmbito organizacional, refere Bilhim (2013) que a motivação é “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos” (p. 291), sendo para Chiavenato (2006, p. 593) “o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objectivos organizacionais, ao mesmo tempo que procura alcançar também os seus próprios objectivos individuais”. Nesse sentido, torna-se importante que as organizações deem condições às pessoas e que criem “mecanismos e contextos necessários para que estas se consigam automotivar” (Röhrich, 2014, p. 3).

2.2. O CONCEITO DE EXPETATIVA

Um dos grandes desafios com que as organizações se deparam é o de conseguir proporcionar aos seus colaboradores a possibilidade de conjugarem o seu projeto pessoal de carreira com os objetivos da organização (Bilhim, 2002, 2013). Este aspeto é crucial para que tenham motivação e satisfação no trabalho, o que por sua vez fará aumentar o empenho nas tarefas que desempenham. Por esse motivo, a GRH deve incluir a gestão da satisfação das necessidades e das expetativas dos trabalhadores, fornecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento e diferenciando os melhores desempenhos através de recompensa (Campos, 2012). Como refere Marques (2015), o colaborador ao entrar na organização traz consigo conhecimentos, um potencial de desenvolvimento e um conjunto de expetativas associadas ao desejo de autorrealização. Entender como a expetativa influencia o comportamento, e saber como usá-lo para motivar os colaboradores, é um ponto fulcral na gestão de pessoas, nomeadamente para fortalecer o compromisso e a solidez da relação efetuada com a organização (Saraiva, 2018).

Corresponder às expetativas dos colaboradores, quando estas estão em consonância com os objetivos da organização, é trazer vantagem para a organização, pois, ao impulsionar-lhes motivação, os colaboradores tendem a ter um melhor desempenho e uma maior produtividade (Bilhim, 2002; Chievenato, 2002; Marques, 2015). Num estudo realizado por Almeida (2011), identificou-se que “as principais motivações dos colaboradores estão associadas à carreira e ao facto de poderem evoluir para funções hierarquicamente superiores” (p. iv), pelo que assume importância que as organizações devam ser conhecedoras daquilo que os seus colaboradores desejam exatamente no trabalho. Desse modo podem, em algumas situações, orientar e facilitar a implementação das suas decisões (Shackleton & Hassard, 1982), pois como refere Crozier (1994) “não há serviço eficaz sem um prestador de serviço disposto a fazê-lo” (*cit. in* Poiares, 2013, p. 23).

O conceito de expetativa “é utilizado sempre com um sentido de projecção no futuro, no entanto reporta-se sempre a experiências passadas (Simões, 2008, p. 32), dando a ênfase aos resultados e sua atração (a importância que lhe é atribuída).

A expetativa é intrínseca à própria pessoa, pois o que lhe pode interessar poderá não o ser para outra pessoa, já que “cada indivíduo tem o seu próprio conjunto de expectativas e de crenças a respeito do seu trabalho. Essas forças interiores são os seus principais motivadores de realização” (Smith, 1993, p. 32-33). Segundo Rosa (1994), o comportamento das pessoas é ativado pela antecipação dos resultados, ou seja, pela expetativa que cria em relação à possibilidade de alcançar um resultado, e a recompensa inerente, fazendo assim crescer a atração e o próprio desejo de obter essa recompensa.

Para Vroom (1964), o conceito de expetativa refere-se à possibilidade percebida de, havendo um determinado curso de ação, se obter um resultado desejado, sendo que para Hersey & Blanchard (1986) a expetativa é a percepção sobre a probabilidade em satisfazer uma determinada necessidade, tendo por base a experiência do passado, ou seja, uma crença sobre o comportamento adequado a ter num determinado ato, para que seja seguido por um resultado particular (Vroom, 1964). Assim sendo, os fatores que influenciam a intensidade dessa necessidade são a expetativa propriamente dita e a percepção de possibilidade em a satisfazer.

Para Brandi & Kemelgor (2015) a motivação é “o nível de confiança do envolvimento [enquanto compromisso], é um ato ou esforço que pode resultar em alcançar um objetivo específico ou um resultado ou desempenho de primeiro nível” (p. 53). Mas as expetativas são mutáveis, elas podem ser redefinidas não só face às experiências anteriores (Almeida, 2011), face ao contexto atual ou ao nível de conhecimento entretanto adquirido, dando assim origem a novas expetativas. É por isso que, segundo Rosa (1994), as expetativas são um dos principais mecanismos da aprendizagem social.

2.3. A EXPETATIVA NO PROCESSO MOTIVACIONAL

Vários autores estudaram o processo motivacional que envolve as expetativas. Kesselman, Hagen & Wherry (1974) destacam os estudos de Vroom (1964); Porter & Lawler (1968); Graen (1969); Campbell & Weick (1970); House (1971); Lawler (1971); Porter & Steers (1973).

As teorias que estudam a motivação podem ser divididas em duas correntes: as teorias de conteúdo e as de processo. As primeiras estudam os fatores internos que explicam o comportamento das pessoas, as segundas procuram saber como interagem as variáveis do processo cognitivo que as leva a terem um maior ou menor esforço nesse comportamento (Pereira, 2010). Num segundo enquadramento, essas teorias podem ser consideradas gerais, se o estudo dizer respeito à própria pessoa, mas fora do contexto laboral, ou organizacionais, caso o estudo do comportamento seja enquadrado no contexto organizacional (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2014).

Debruçando-se o nosso estudo sobre as expetativas dos polícias em contexto institucional da PSP, seguidamente apresenta-se três teorias de processo organizacional, por estudarem o seu objeto no contexto dinâmico que decorre entre a pessoa (colaborador) e a organização. Estas teorias consideram que o maior ou menor esforço que o colaborador desempenha nas tarefas advém da correspondência com as suas expetativas, sendo que “quando as expetativas não são conhecidas, resulta numa diminuição da satisfação e num aumento de intenção para optar pelo abandono” (Bilhim, 2013, p. 337) daí a importância das organizações em motivarem os colaboradores e corresponderem com tais expetativas.

2.3.1. TEORIA DAS EXPETATIVAS DE VICTOR VROOM

A teoria das expetativas foi originalmente desenvolvida em 1964 por Victor H. Vroom, com o propósito de explicar o processo pelo qual as pessoas tomam decisões face às alternativas com que se deparam (Vroom, 1964). Para esse fim, estuda o processo de como o comportamento é estimulado, orientado, mantido e como termina (Shackleton & Hassard, 1982). Vroom (1964) refere que as pessoas são motivadas a iniciarem uma determinada ação mediante aquilo que acreditam, ou desejam, que vá acontecer como resultado dessa ação, sendo o resultado (ou a recompensa decorrente), segundo Shackleton & Hassard (1982), quem dita o grau ou intensidade desse seu empenho.

De acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2011) (*cit. in* Almeida, 2011, p. 14), esta é uma teoria cognitiva que explica que a pessoa decide, de forma racional, o esforço que emprega no desempenho de uma determinada tarefa, com o intuito de conseguir obter um resultado (desejado). Para Vroom (1964), as pessoas perante a possibilidade de obter um resultado, terão uma maior ou menor motivação consoante a perceção da sua capacidade em o alcançar. Assim, defende que a força da motivação propulsora da ação depende, e difere, de três variáveis distintas consideradas antes da ação: a expetativa, a valência e a instrumentalidade. Essas variáveis de ação podem ser expressas na seguinte equação: $\text{Motivação} = f(\text{expetativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$ (Vroom, 1964, adaptado por Marques 2015, p. 24), sendo que “f” corresponde à força que é o “potencial individual de motivação” (Oliveira, 2016, p. 28), mas “a força é uma metáfora: na literatura, ela foi operacionalizada em termos de esforço, intenção ou de medidas de desempenho” (Eerde & Thierry, 1996), conforme modelo que se apresenta na Figura 3 do Anexo 3.

Para que haja motivação elevada, as três variáveis terão de ser elevadas, ao invés, se uma for nula, a motivação da pessoa será igualmente nula. A variável expetativa refere-se à perceção da possibilidade de, desenvolvendo um determinado curso de acção, se obter o resultado desejado, ou seja, é a relação entre o esforço e o desempenho. Segundo Vroom, “sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas, envolvendo resultados incertos, (...) o

seu comportamento é afectado, não só pelas suas preferências em relação a esses resultados, mas também pelo grau de probabilidade que lhes atribui” (1964, p. 17).

A valência, positiva ou negativa, refere-se à importância ou preferência por um resultado em particular, e não por outro, ou seja, refere-se ao sentimento de atração que a pessoa tem por um resultado, fruto seus objetivos pessoais (Cunha *et al.*, 2015). Por sua vez, a instrumentalidade verifica-se quando um resultado é uma forma para obter um outro resultado, esse sim o pretendido, representando por isso a relação entre o desempenho e a recompensa (Lee, 2007).

Se a pessoa perspetivar que determinada ação tem possibilidade de alcançar um determinado resultado (expetativa), se esse resultado tiver importância e valor para a pessoa (valência) e se for percebido como acesso a um resultado desejado (instrumentalidade), então essa pessoa desenvolve a ação com um forte ímpeto motivacional. Transpondo esta explicação para o meio organizacional, verifica-se que ocorre da mesma forma: se um colaborador relevar aquilo que a organização tem para lhe oferecer e se perspetivar como sendo possível o seu alcance, irá realizar uma ação com forte grau de esforço, pois sabe que terá de ter um bom desempenho para obter os resultados pretendidos (Cunha *et al.*, 2015).

Resumidamente, a teoria da expetativa de Vroom relaciona as metas individuais das pessoas com os vínculos entre as relações esforço-desempenho, desempenho-resultado, recompensa-satisfação, defendendo que é a possibilidade em receber uma recompensa, ao alcançar um resultado, e a satisfação daí decorrente, que incute a motivação.

É de referir que a aceitação científica desta teoria não é unânime, não só porque assenta num processo racional e consciente, que ignora os pressupostos de uma motivação subconsciente (Sousa, 2012), como também porque a medição dos conceitos referidos é tarefa difícil e por a envolvente externa não ser considerada na mediação da força - “f”.

2.3.2. TEORIA MULTIFATORIAL DE PORTER & LAWLER

Tendo como ponto de partida a teoria da expetativa, Lyman Porter e Edward Lawler desenvolveram, em 1968, um modelo mais complexo sobre o processo motivacional que envolve a expetativa. Com este modelo, (Porter & Lawler, 1968) referem que o esforço que a pessoa está disposta a despendar decorre do valor que atribui, face aos seus objetivos, à recompensa e sua probabilidade em se concretizar, considerando por isso que é uma decisão racional quanto à quantidade de esforço. Nesse sentido, a expetativa encontra-se diretamente ligada aos projetos pessoais, como antecipação de uma ação futura, e assim sendo, Simões (2008) salienta que só existe expetativa se tivermos, como prática, uma atitude reflexiva. O enfoque do modelo de Porter & Lawler é a atratividade e percepção de justiça das possíveis recompensas, às quais atribui um valor diferenciado e servem como

base para legitimar as suas expetativas. Apesar das três variáveis de Vroom – expetativa, instrumentalidade e valência – manterem-se as mesmas (Kesselman, Hagen & Wherry, 1974), Porter & Lawler transformam a terminologia em: a «força» transforma-se em esforço, a «instrumentalidade» em atuação, probabilidade de recompensa e a «valência» em valor das recompensas (Shackleton & Hassard, 1982), conforme modelo que se apresenta na Figura 4 do Anexo 3. Assim, Porter & Lawler fazem uma extensão à variável expetativa, dividindo-a em duas: i) a expetativa de que o esforço levará ao desempenho bem-sucedido e ii) a expetativa de que esse desempenho produzirá resultados (Kesselman, Hagen & Wherry, 1974). Trata-se de um modelo sistemático do comportamento, indicando-o como dinâmico por introduzir canais de *feedback* que permitem modificar continuamente a percepção do indivíduo, o que contrasta com o modelo de Vroom pois, segundo Shackleton & Hassard (1982), aquele exprime-se através de fórmulas

Uma força inovadora do modelo de expetativa de Porter & Lawler é a percepção do papel desempenhado pela pessoa, isto é, as atividades que sente que deve empreender em relação a um bom desempenho. Mas isso só ocorre se julgar ter capacidade para tal e perceber a direção em que deve exercer os seus esforços (Porter & Lawler, 1968). Essa percepção da capacidade pessoal, ou como entende Bandura (1977), citado por Simões (2008), expetativas de autoeficácia, são apresentadas como a “convicção que cada indivíduo possui de que pode executar com sucesso o comportamento necessário para atingir um determinado resultado” (p. 30). Ou seja, são julgamentos que a própria pessoa tem acerca das suas capacidades para levar a cabo uma ação de desempenho necessária para atingir um resultado.

Ao contrário da maioria dos modelos que existiam anteriormente, o modelo de Porter & Lawler também especifica o que determina o tipo de crenças que as pessoas têm sobre o esforço - desempenho e desempenho – resultado (*effort – performance* e *performance – outcome*) (Lawler & Suttle, 1973). Esse modelo refere que é em função do quadro de representações que as pessoas criam as expetativas e investem num projecto profissional e de vida. Para tal, elaboram estratégias e utilizam todos os meios ao seu dispor para conseguir concretizar esse projeto (Simões, 2008).

Este modelo (teórico) de Porter & Lawler tem bastante aceitação pela comunidade científica, por considerá-lo adequado, na medida em que assume que o processo motivacional depende de vários fatores, quer internos quer externos à própria pessoa (Pereira, 2010; Cunha *et al.* 2014), argumentando para isso que “o comportamento no trabalho é uma função conjunta da capacidade, percepção de papéis e motivação” (Lawler & Suttle, 1973, p. 484) que cada pessoas tem e impele na sua ação.

2.3.3. A HIPÓTESE DAS EXPETATIVAS CORRESPONDIDAS¹⁰ DE PORTER & STEERS

O modelo multifatorial de Porter & Lawler, apresentado anteriormente, é usado, principalmente, para medir o esforço pessoal. Ele focaliza-se no valor da recompensa, na percepção do esforço necessário para atingir a recompensa esperada e na percepção de equidade entre a recompensa e satisfação (Porter & Lawler, 1968).

Ao continuar com o estudo do tema, Porter, em colaboração com Steers, formulou em 1973 a hipótese das expetativas correspondidas, definindo-a como sendo a discrepância entre aquilo que a pessoa se depara no seu trabalho, sejam experiências positivas ou negativas, e aquilo que ela esperava encontrar (Porter & Steers, 1973).

Porter & Steers (1973) descrevem três denominadores comuns que caracterizam a motivação: i) o que impulsiona o comportamento da pessoa, ii) o que direciona ou canaliza esse comportamento e iii) como esse comportamento é mantido ou sustentado (Banks, 2005, 2006). De acordo com estes autores, as bases de construção de um modelo de motivação devem ser as expetativas, o comportamento, os objetivos e o feedback (do resultado). Ao estudarem os motivos que levam os colaboradores ao *turnover*, Porter & Steers (1973) descortinaram que quando as expetativas do colaborador não são correspondidas, a intenção de sair da organização aumenta.

2.4. O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

No atual ambiente de mercado caracterizado pela concorrência e competitividade, as organizações necessitam de pessoas que não se limitem a executar as funções definidas, mas sim que sejam colaboradores criativos e inovadores, capazes de se envolverem nos objetivos da organização (Chievenato, 1999, 2002; Baruch, 2004; Rocha, 2005; Ascensão, 2009). Só desse modo a organização conseguirá ter competitividade organizacional.

A conceptualização de empenhamento organizacional tem sido utilizada para descrever a relação entre a pessoa e a organização, de que faz parte, medindo a atitude ou o vínculo que possui com o trabalho (Leal, 2013). Meyer & Allen (1991) efetuaram um estudo no qual concluíram que o empenhamento é visto como um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização, tendo implicações na decisão do colaborador permanecer ou não na organização.

Robbins (2008) refere que as organizações procuram fazer com que os colaboradores se identifiquem com os seus valores e objetivos, estimulando-os a um maior compromisso para com ela. Para isso, Meyer & Allen (1984) referem que elas atribuem recompensas aos que evidenciam maior empenho no trabalho, de modo a lhes produzir satisfação e motivação,

¹⁰ Met Expectations Hypothesis (1973).

pois, como sugerem Foreman & Whetten (2002), quando há uma grande correspondência de valores entre a organização e os colaboradores, estes desenvolvem um compromisso mais forte e apresentam um nível de desempenho mais elevado. Fazem-no porque tendem a retribuir na medida em que lhes foi dado suporte para o seu desenvolvimento (Coyle-Shapiro, 2002).

Do ponto de vista da organização, ter colaboradores empenhados é uma vantagem estratégica, não só porque tendem a maiores índices de produtividade (Chievenato, 1999, 2002; Bilhim, 2002), como menores níveis de absentismo e *turnover*¹¹, uma vez que têm maior vontade em continuar a sua carreira na organização (Lin, 2015). Já do ponto de vista dos colaboradores, verifica-se que as organizações tendem a atribuir maiores recompensas aos mais empenhados, o que os leva a sentirem-se mais satisfeitos e motivados por trabalhar na organização (Meyer & Allen, 1984).

O empenhamento organizacional, segundo Randall, Fedor & Longenecker (1990) é a materialização dos comportamentos, no sentido em que o colaborador está disposto a dar algo ou a agir em função e benefício da organização. Disso são exemplos a preocupação com a qualidade do serviço, o sentido de sacrifício, o exercer de forma correta, a prontidão e a partilha de conhecimento (Meyer & Allen, 1997). Ainda de acordo com estes autores, existe uma tridimensionalidade no conceito: a dimensão afetiva (o colaborador permanece na organização porque quer e por se identifica com ela), a instrumental (tem necessidade de permanecer) e a normativa (sente obrigação de permanecer), dimensões estas que correspondem a estados psicológicos distintos, mas comuns a um único tipo de empenhamento organizacional. A este construto, McGee & Ford (1987) acrescentam duas subdimensões: a perceção da falta de alternativas e o sacrifício pessoal que resultaria da saída da organização, devido aos investimentos pessoais já efetuados. Tais autores verificaram que existe uma correlação negativa entre a falta de alternativas e o empenhamento afetivo, pois fruto da perceção de que já despendeu algo de valor, como por exemplo o esforço, tempo, dinheiro, não o deseja ver perdido por completo.

Do empenhamento organizacional elevado resultam aspetos positivos, tais como os baixos níveis de absentismo¹² e de *turnover*, elevados níveis de desempenho individual e aumento de produtividade. Estes aspetos contribuem para a competitividade organizacional, mas o inverso produz equivalente influência negativa. Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) demonstraram que existe uma relação negativa entre a satisfação (que medeia a intenção de *turnover*) e o empenhamento organizacional, podendo isso ocorrer não só quando as expetativas do colaborador não são correspondidas, como também quando não se sente bem na função que desempenha.

¹¹ Vontade consistente e reiterada do colaborador em abandonar a organização de que faz parte.

¹² Abandono ou ausência temporária da organização.

2.4.1. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE CARREIRAS E O EMPENHAMENTO INDIVIDUAL

Para Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993) as práticas de gestão de carreiras são ferramentas importantes porque possibilitam melhores índices de recrutamento e retenção de colaboradores. Elas possibilitam um aumento da produtividade e originam um maior envolvimento para com a organização. Isso acontece porque produzem nos colaboradores motivação para desempenhar as suas tarefas e satisfação pela condução da sua carreira. Para essa finalidade, as organizações procuram fazer com que os seus colaboradores desenvolvam atitudes e comportamentos que evidenciem esforço, desempenho e resultados, mas para que isso ocorra, Leal (2013) refere que é fulcral ir ao encontro das suas necessidades, correspondendo às expetativas criadas entre si.

Sobre a relação entre as práticas de gestão de carreiras e o comportamento das pessoas, a Teoria da Troca Social (*Theory of Social Exchange*) de Peter Blau (1964), sugere que da interação entre a organização e colaborador desenvolve-se, neste, um sentimento de obrigação de reciprocidade para com a organização, na medida que esta lhe prestou suporte à sua carreira. Por sua vez, a Teoria da Ação Simbólica (*Organizational Theory*) (1981), de Jeffrey Pfeffer, sugere que as práticas organizacionais podem influenciar os comportamentos dos colaboradores através da instrumentalização de mensagens subliminares que lhes passam, interpretando-as estes como uma verdadeira possibilidade de evolução.

Premack & Davis (1992), citados por Ascensão (2009, p. 60) demonstraram que quando as expetativas não são satisfeitas podem deteriorar os níveis de empenhamento organizacional dos colaboradores, pois o que os colaboradores esperam da organização é que esta lhe promova apoio e oportunidades de desenvolverem-se a nível pessoal e profissional (Baruch, 2004). Ao invés, se forem satisfeitas, causam entusiasmo e motivação, isto é, se o contrato psicológico for correspondido, tendo por base as expetativas criadas, aumenta o compromisso e um maior empenhamento dos colaboradores para com a organização. Por essa razão, as práticas organizacionais de GC devem envolver, tanto quanto possível, o colaborador, de modo a gerar nele confiança e maior envolvimento com os objetivos da organização. Mas o desejável “empenhamento organizacional passará sobretudo pela organização em promover o desenvolvimento de oportunidades para realizarem tarefas desafiantes e estimulantes” (Ascensão, 2009, p. 68), que por si só trará retorno positivo na medida em que o colaborador se sentir apoiado.

2.5. O CONTRATO PSICOLÓGICO COMO DETERMINANTE DO EMPENHAMENTO

As transformações do mercado laboral, como consequência da globalização, têm feito com que os trabalhadores tenham menos oportunidades de promoção e de desenvolvimento

profissional, o que sugere uma diminuição na confiança, na satisfação, na motivação e no empenhamento organizacional (Littler, 2000).

O centro da relação entre a organização e o colaborador passou a ser, de acordo com Ferreira (2007), a empregabilidade em troca do empenhamento do colaborador, por ser cada vez menor a probabilidade de existir uma relação segura e duradoura. Ao passar a existir uma fraca ligação emocional à organização, Hendry & Jenkins (1997) referem que as organizações passaram a atribuir à GC e à formação a tarefa de estabelecer e fortalecer essa relação, a qual integra o conteúdo do contrato psicológico (CPsi).

Enquanto determinante do comportamento organizacional (Sullivan, Carden & Martin, 1998), o CPsi tem nas obrigações, expetativas e promessas os seus conteúdos centrais (Rousseau, 1998), podendo ser despoletado a partir de um conjunto de circunstâncias. Entre elas estão o contexto social, que determina as perceções dos colaboradores sobre essas promessas, e o sentimento de obrigação face a elas (Ferreira, 2007). Para Ferreira (2007) o CPsi reporta-se às perceções sobre as obrigações e expetativas de cada um, mas o conceito é efetuado de forma diferente, sendo que, para Herriot & Pemberton (1996), o CPsi é um conjunto de crenças e de expetativas estabelecidas entre as organizações e os indivíduos, que implícita e mutuamente são acordadas na sua relação.

Para Shein (1968) o CPsi é um conceito individual, mas moldável pelo próprio colaborador e pela organização, implicando por isso, quer num quer outro, expetativas diferentes sobre a outra parte envolvida nessa relação (Shein, 1968, 1972). Robinson (1996) e Rousseau (1998) descrevem-no como sendo uma crença individual, mas moldada pela organização, relativa aos termos do acordo de troca entre o colaborador e a organização, de onde decorre uma expetativa mútua. Por esse motivo, pode-se afirmar que o CPsi é um meio fundamental para compreender e gerir as atitudes e comportamentos das pessoas nas organizações (Shore & Barsdale, 1998; Araújo, 2014).

Num estudo efetuado por Rousseau (1990), e replicado depois por Lester e Kickul, em 2001, a perceção das obrigações mais indicadas, quanto às relativas à organização foram i) carreira (possibilidade de promoção e progressão), ii) remuneração (salário competitivo) e iii) apoio organizacional nas questões pessoais, e quanto ao colaborador i) disponibilidade de alterar o horário ii) aceitar mais funções ou então outras funções e iii) lealdade.

O comportamento do colaborador, segundo Coyle-Shapiro (2002), não só é influenciado pelo que percebe da organização, como também pela antecipação de contrapartidas (*reward*) que esta lhe poderá oferecer, por isso a chave do conceito será a crença de que uma promessa e uma contrapartida foram efetuadas ou oferecidas. É um conceito subjetivo e transforma-se ao longo do tempo (Rousseau, 1990), sendo determinado por variáveis sociais, organizacionais e individuais, mas, no entanto, cada pessoa interpreta-as de uma forma diferente, consoante a sua situação particular.

Quando se explora a sua origem e evolução, há que ter em conta as experiências profissionais e de socialização, as motivações de carreira, os traços de personalidade e os valores de trabalho (Ferreira, 2007). Nesse sentido, o CPsi é um estado emocional e afetivo que, quando não cumprido, origina decepção, frustração e angústia, o que intrinsecamente provoca a diminuição ou o alheamento às questões da organização (Morrison & Robinson, 1997), perda de confiança e da satisfação laboral e o aumento de absentismo e da intenção de *turnover* (Robinson, 1996).

Em suma, verifica-se que o conteúdo do CPsi é composto e determinado pela perceção de promessas existentes, quer pela organização quer pelo colaborador, com contrapartidas associadas, as quais “se tornam obrigações relativas a um conjunto de fatores como sejam formação, carreira, segurança de emprego, salário, flexibilidade de horário e de funções, lealdade, etc” (Ferreira, 2007, p. 51).

CAPÍTULO 3:

O Estatuto Profissional dos Polícias e a Gestão de Carreiras na Polícia de Segurança Pública

3.1. UMA FORÇA DE SEGURANÇA: POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A PSP é uma força de segurança¹³ de cariz civil, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa, estando sob a dependência hierárquica do MAI¹⁴. Tem como missão defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos¹⁵, sendo a sua organização única para todo o território nacional¹⁶. Exerce funções de segurança interna¹⁷ e visa a promoção da segurança em liberdade, “prossequindo a sua missão, essencialmente, no meio urbano e em proximidade com o cidadão”¹⁸.

“O mandato define a instituição policial” (Clemente, 2010, p. 147), é ele que indica a importância do papel social que a Polícia tem. As atribuições legais da PSP, que expressam esse mandato, resultam da sua Lei Orgânica¹⁹ (LOPSP), mas também da legislação sobre a segurança interna, proteção civil, defesa nacional e sobre o estado de sítio e de emergência, sendo prosseguidas em todo o território nacional no que diz respeito a matérias de competência exclusiva²⁰, sendo as demais levadas a cabo nas suas áreas de jurisdição, que são definidas por portaria do ministro da tutela²¹.

A PSP é uma instituição secular com estrutura rígida, que está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura²², a qual é composta²³ pela direção nacional (DNPS), as unidades de polícia e os estabelecimentos de ensino policial, estando no topo da sua orgânica a DNPS, que emana as diretrizes estratégicas para o restante dispositivo (Figura 5, Anexo 4). Esta organização hierárquica tem por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias de serviço, as relações de autoridade e subordinação, de forma a garantir o bom funcionamento da instituição.

O dispositivo territorial da PSP²⁴ é constituído por 20 comandos territoriais, 57 divisões policiais e 425 esquadras (Figura 6, Anexo 4), podendo as esquadras serem classificadas²⁵

¹³ Art.º 1.º, n.º 1 da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto – Lei Orgânica da PSP (LOPSP).

¹⁴ Art.º 2.º da LOPSP.

¹⁵ Art.º 272.º, n.º 1 da Constituição da República Portuguesa (CRP).

¹⁶ Art.º 272.º, n.º 4 da CRP e art.º 2.º da LOPSP.

¹⁷ Art.º 25.º, n.º 2, b) da Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto – Lei de Segurança Interna (LSI).

¹⁸ Plano de atividades para 2017, p. 15 – direção nacional da PSP (DNPS).

¹⁹ Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto – Lei Orgânica da PSP.

²⁰ Art.º 3, n.º 3, al. a) a d) da LOPSP. Exemplo: armas e explosivos e segurança privada.

²¹ Art.º 5.º, n.º 2 da LOPSP.

²² Art.º 1.º, n.º 3 da LOPSP.

²³ Art.º 17.º da LOPSP

²⁴ Conforme art.º 19.º, n.º 2 e art.º 34 da LOPSP.

²⁵ Despacho n.º 20/GDN/2009, de 15 de dezembro.

como de «competência territorial», destinadas ao cumprimento da missão genérica da PSP, ou de «competência específica», destinadas ao desempenho de funções específicas e que requerem formação de especialização. Mediante despacho do diretor nacional da PSP, podem ser definidas esquadras como «complexas», dependendo da conjugação de vários critérios, que podem ser a localização geográfica e a complexidade da realidade social envolvente, o índice de criminalidade, a dimensão do efetivo, o volume processual ou de serviço operacional, entre outros.

Em termos criminais, a PSP regista mais de metade da criminalidade nacional²⁶, cerca de 52% (em 2017 registou 173.466 crimes e em 2018, 169.737), apesar de ser responsável por apenas cerca de 6% do território. É responsável pela segurança de 48% da população residente, aos quais se soma os mais de 1,5 milhões provenientes de fluxos de movimentação diária, 38 milhões de passageiros em aeroportos e 1 milhão em portos marítimos. Registou nos últimos 3 anos, 70%-75% de toda a criminalidade violenta e 60%-70% das detenções efetuadas por todas as forças e serviços de segurança²⁷. Tem ainda sob sua responsabilidade 330 áreas classificadas como zonas urbanas sensíveis (ZUS), 95% das classificadas em território nacional, e a segurança e o decurso normal da quase totalidade dos grandes eventos e manifestações que se realizam em território nacional.

Quanto às pessoas, a PSP é composta 20.217 polícias²⁸, que estão sujeitos à hierarquia de comando, e por pessoal sem funções policiais, 584 elementos, sujeitos às regras gerais de hierarquia da função pública²⁹, tendo os primeiros – os polícias³⁰ - um estatuto profissional próprio³¹, o qual é objeto deste estudo.

3.2. O ESTATUTO PROFISSIONAL DOS POLÍCIAS

Um estatuto profissional de uma determinada profissão, ou classe profissional, visa fornecer, entre outros, os mecanismos que permitam garantir as condições adequadas ao desempenho das funções inerentes. Trata-se de um instrumento jurídico que define as condições de acesso e exercício dessa profissão, estabelecendo os direitos e deveres inerentes a tal condição. Igualmente, define o regime e os requisitos das condições necessárias para o desenvolvimento da respetiva carreira profissional.

De igual modo, o atual estatuto profissional dos polícias (EPPSP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, tem como primordial propósito reforçar o prestígio da instituição através da valorização da carreira dos polícias e salvaguarda das

²⁶ Estatística oficial de crimes da Direção Geral de Política de Justiça. Acedido em 12/3/2019. Disponível em <http://www.dgpi.mj.pt/sections/estatisticas-da-justica>. A GNR registou em 2017, 139753 e em 2018, 136738.

²⁷ Dados estatísticos do Departamento de Operações da DN/PSP.

²⁸ Balanço Social da PSP de 2017, p. 7. À data que se elaborou estudo eram os dados públicos mais recentes.

²⁹ Art.º 1.º, n.º 3 da LOPSP e art.º 61.º, n.º 1 do Dec-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro – Estatuto Profissional do pessoal com funções policiais da PSP (EPPSP).

³⁰ Na acessão do significado dado pelo art.º 3.º do EPPSP.

³¹ O primeiro Estatuto data de 1953, In <http://www.psp.pt/Pages/apsp/historia.aspx?menu=1&submenu=4>

suas especificidades³². Essa é uma condição indispensável para um bom desempenho da missão que lhe está estatutariamente atribuída, prevendo para o efeito o regime jurídico aplicável, cujas particularidades justificam o reconhecimento da sua especificidade face aos demais trabalhadores da AP.

O EPPSP fixa o regime de exercício de funções e estabelece os deveres e direitos decorrentes da condição policial³³, conferindo deste modo à função policial a identidade própria de constituir uma carreira especial³⁴ no quadro da AP. Figura nele algumas particularidades e mecanismos com vista à adequada projeção da carreira dos polícias, como referido no seu preâmbulo, fixando para isso os princípios orientadores da carreira profissional, os requisitos necessários ao seu desenvolvimento, as funções e cargos, o seu sistema retributivo, entre outros.

De modo a conhecer melhor a carreira policial, e compreender a forma como ela se desenvolve, é pertinente estudar o estatuto profissional, por ser o seu suporte jurídico, através do qual são definidos os requisitos e a regulamentação da carreira. Para esse objetivo, e como ponto de partida, procedeu-se ao estudo da evolução dos últimos cinco estatutos profissionais dos polícias (1989, 1994, 1999, 2009 e 2015) o que possibilitou elaborar, com a informação coligida, o Quadro 1 constante no Apêndice B. Desse estudo, foi possível conhecer as (principais) mudanças que cada estatuto foi produzindo ao longo da sua vigência, incluindo-se nelas as que dizem respeito ao regime de carreiras.

No particular concreto do regime de carreiras policiais, constatou-se um certo traço de indefinição das condições e requisitos que lhes servem de base. Basta observar que foi instituída e, posteriormente, alterada a avaliação de desempenho (AD); nasceu a avaliação curricular (AC) para afirmar o mérito mas depois, em alguns casos, voltou a instituir-se o método da antiguidade; modificaram-se e agravaram-se alguns requisitos de tempo que possibilitam a evolução na carreira (promoção); suprimiu-se e, depois, criaram-se novamente categorias profissionais; eliminaram-se algumas funções que estavam definidas e outras novas surgiram. Este estudo, possibilitou ainda conhecer que um dos motivos que levou à revisão do EPPSP foi a premissa da valorização da carreira policial e da condição policial, trazendo ainda algumas novidades com o propósito de melhoria, tais como o mecanismo de passagem automática à situação de pré-aposentação, formação profissional obrigatória e a definição do período normal de trabalho.

Fruto desta evolução, a natureza da PSP também foi sendo alterada, passando por um período de equiparação a funcionários públicos³⁵, até à atual condição: uma força de segurança de cariz civil, constituída como uma carreira especial na AP.

³² Preâmbulo do Dec-Lei n.º 243/2015, que aprova o atual estatuto profissional dos polícias (EPPSP).

³³ A condição policial está prevista no art.º 4.º do EPPSP.

³⁴ Apesar de constar no art.º 2.º da Lei n.º 35/2014, de 20 junho, o preâmbulo do EPPSP refere essa condição.

³⁵ Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro e Lei n.º 66-B/2012, de 31 dezembro.

3.2.1. A PSP COMO CARREIRA ESPECIAL

A PSP opera em contextos complexos, nos quais as decisões têm de ser tomadas de forma célere, face aos perigos decorrentes da atividade policial. Em virtude da sua missão ser a segurança, a qual interage com a liberdade e outros direitos fundamentais dos cidadãos, a atividade da Polícia é a mais escrutinada na sociedade (Clemente, 2010), por isso a sua ação é bastante exigente para conseguir garantir os direitos dos cidadãos.

Enquanto serviço integrado no MAI, a PSP encontra-se organizacionalmente incorporada na AP direta central, tendo os polícias um estatuto profissional, com deveres e direitos especiais, código deontológico e regulamento disciplinar próprios, o que confere a particularidade da função policial se constituir como carreira especial no quadro da AP³⁶, fruto da especificidade que configura. Essa especificidade decorre do tipo de missão e do grau de complexidade, à qual está inerente a polivalência, liderança e capacidade de trabalho em equipa. Acresce que na função policial é imprescindível adquirir, como refere Rocha (2010) citado por Moreira (2011), um largo espectro de conhecimentos, além da constante necessidade em aprender outros novos. Só desse modo se pode estar atualizado face à abrangência das matérias policiais, o que faz com que os polícias “desenvolvam certas características que os definem na sua condição policial” (Pires, 2014, p. 34).

Em primeiro lugar, os polícias, “enquanto recursos humanos de uma Instituição de cariz público, estão vinculados por uma relação jurídica de emprego público que os torna trabalhadores com funções públicas” (Pires, 2014, p. 1). A convergência da AP para o tipo de gestão efetuada no sector privado, implicou alterações jurídicas ao nível dos vínculos de emprego público. À exceção dos trabalhadores que integravam os corpos especiais³⁷, os restantes “viram o seu vínculo de nomeação ser substituído pelo contrato de trabalho em funções públicas” (Pires, 2014, p. 46), ficando assim a nomeação³⁸ restrita apenas aos trabalhadores que executem funções ditas de autoridade, como é o caso da investigação criminal e segurança pública.

Apesar de ter sido considerada, no passado, um corpo especial³⁹, a PSP foi abrangida em alguns aspetos importantes pela Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações⁴⁰, o que se traduziu na perda (parcial) da sua condição de especificidade, naquela época.

No campo do quadro legislativo que se aplica à carreira policial, nas últimas duas décadas existiu sempre uma indefinição quanto à sua natureza, pois fruto de diversa legislação que se aplicava à PSP, aos polícias foram aplicadas algumas regras da AP, no seu geral. Mas

³⁶ Conforme art.º 2.º, n.º 2 da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

³⁷ Era a qualificação que a PSP tinha até ao anterior estatuto - Dec-Lei n.º 299/2009, de 19 novembro.

³⁸ Ato administrativo unilateral da entidade empregadora pública, sob a forma de Despacho, cuja eficácia depende da aceitação do nomeado. Ver art.º 8.º, 41.º e 42.º da LGTFP, e art.º 3 do EPPSP.

³⁹ Como por exemplo aconteceu na vigência do Dec-Lei n.º 511/1999, de 24 novembro.

⁴⁰ Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, aplicava à PSP o regime de férias e faltas, por revogação do Dec-Lei n.º 100/99, de 31 março, a contagem da antiguidade para passar de escalão remuneratório, as licenças, etc.

recentemente, a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) veio dar um rumo e uma definição à carreira dos polícias, estabelecendo que, em matéria de trabalho em funções públicas, aplica-se aos polícias da PSP o regime que consta de lei especial, o que mais tarde veio a ser confirmado pelo atual EPPSP.

Decorre do art.º 84.º, n.º 3 da LGTFP que são carreiras especiais aquelas “cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que apenas um ou alguns órgãos ou serviços carecem para o desenvolvimento das respetivas atividades”. É justificação ainda quando os trabalhadores estão sujeitos a deveres funcionais mais exigentes do que aqueles previstos para os das carreiras gerais ou quando a integração na carreira dependa de um curso de formação específico, de duração não inferior a seis meses, conforme n.º 4 do citado artigo. Ora, vistas estas condições, a carreira policial cumpre todas essas exigências, além das que constam em normativos próprios a ela aplicados.

3.2.2. A IMPORTÂNCIA DA PERSPETIVA DE CARREIRA

A PSP é uma instituição com um elevado capital humano e que vive sob o paradigma da mão-de-obra intensiva para assegurar sua missão, o que torna complexa a gestão do seu pessoal e das suas carreiras. Esse exercício de gestão é ainda confrontado com o facto dos processos e práticas da gestão de pessoal estarem dependentes de decisões que são tomadas ao nível superior – político - (Moreira, 2011), pois a PSP é um serviço integrado no MAI, o que a coloca numa situação refém de decisões que não são suas.

A PSP está num processo de mudança de paradigma de gestão, assente numa planificação plurianual e em critérios rigorosos de planeamento e controlo de gestão (PSP, 2016, p. 1), incluindo-se nela a melhoria da gestão de carreiras dos seus profissionais, o mais eficiente possível e no devido tempo. Por ter uma estrutura e funcionamento assente na organização hierárquica, em todos os seus níveis, as questões ligadas ao planeamento e gestão de carreiras dos seus policiais assumem um lugar central na gestão da PSP.

Num estudo realizado por Poiares (2005) apurou-se que “um dos aspetos mais positivos que os polícias consideram na sua profissão é a possibilidade de ascensão na carreira” (p. 898), tendo Branco (2010) concluído que é fator importante na redução de *stress* dos polícias a existência de oportunidades de promoção na carreira. Durão (2010), num estudo sobre as carreiras subjetivas dos polícias da PSP, constatou que a maior parte das conversas entre aqueles profissionais referiam-se às oportunidades e fechos das carreiras, tendo concluído que pouco se sabe sobre como se constroem “as trajetórias profissionais e pessoais dos polícias” (p. 13). Por sua vez, num estudo levado a cabo por Silva (2015) sobre a perceção dos oficiais da PSP e da Guarda Nacional Republicana (GNR) em relação às suas carreiras, apurou-se que aqueles profissionais avaliam a carreira como “abaixo das

suas expectativas” (p. 279) e que consideram más as oportunidades de promoção⁴¹, sendo apontado como fator mais negativo a “reforma do regime de aposentação” (p. 282).

Os quatro estudos mencionados anteriormente, outros existem, evidenciam a importância em existir uma perspetiva de desenvolvimento na carreira no contexto policial, pois influi na satisfação e motivação dos seus profissionais. Igualmente, a perspetiva de carreira tem implicações diretas nas ações que desempenham no quotidiano, bem como na autogestão das escolhas que efetuam ao longo da carreira, pois, segundo Silva (2015) influencia-os na vontade de iniciativa, na predisposição em alcançarem resultados e em prestarem um serviço de qualidade aos cidadãos e à própria instituição.

Em contextos sócio-profissionais fortemente hierarquizados, como o da PSP, em que a estrutura está bem definida, em termos de relações de autoridade, poder, subordinação e responsabilidade (Chiavenato, 1999, 2002), o assunto das carreiras tem relevância por ser a base da vida profissional (Rocha, 2005). Essa importância é desde logo confirmada pela necessidade de “ter a sua cadeia de comando devidamente preenchida, por forma a que nunca falte o necessário enquadramento, sobretudo no terreno, em cenários operacionais” (Poiares, 2013, p. 27), para garantir a qualidade da ação policial.

De acordo com Oliveira (2006), nos últimos trinta anos as políticas direcionadas para a segurança têm sido apenas uma sucessão de programas relacionados com os ciclos políticos, Poiares (2014), concordando com essa opinião, diz que não tem existido em Portugal um referencial consolidado para as questões da segurança, pois têm-se, segundo Silva (2015, p. 72), “caracterizado principalmente pela falta de uma visão integrada do sistema policial”, pois os políticos tendem a reagir de acordo com os últimos acontecimentos, escolhendo casuisticamente medidas simples para responder às necessidades, em vez de pensarem uma estratégia a longo prazo (Almeida, 2009; Almeida, 2011). É precisamente a falta de estratégia que perdura um dos maiores problemas que afeta a instituição policial: “o deficiente processo de progressão na carreira tem gerado uma profunda desmotivação nas diversas carreiras e um sentimento de que o poder político (...) não tem sabido gerir e avaliar as nefastas consequências” (Poiares, 2013, p. 27), pois o “sentimento de desmotivação tem como consequência última uma prestação de serviço de fraca qualidade com consequências imediatas na representação social da profissão” (Poiares, 2013, p. 29). Desse modo, em nada tem contribuído para o devido reconhecimento e valor pelo serviço desenvolvido pela PSP, em prol da sociedade.

Nos últimos anos verificou-se uma “redução de recursos humanos e o aumento acentuado da sua média etária, fruto contingencial das restrições orçamentais” (PSP, 2016, p. 2) na instituição PSP, que fizeram com que fosse restringido o acesso à pré-aposentação. Estes dois aspetos, combinados, vieram dificultar a gestão das carreiras dos polícias, na

⁴¹ Conforme resultados que se apresentam nos Quadros 80 e 81 do Anexo 5.

medida em que, intrinsecamente, diminuiu o leque de opções (e de oportunidades) de carreira. Ao entrar na organização o colaborador traz consigo conhecimentos, um potencial de desenvolvimento e um conjunto de expetativas associadas ao desejo de realização (Marques, 2015), e por isso espera que a organização lhe promova ou proporcione oportunidades para o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Pitcher & Purcell, 1997). Por essa razão, Ferreira, Martinez, Nunes & Duarte (2015) relembram a importância “que deve existir, da parte da GRH, na divulgação das oportunidades e condições de desenvolvimento da carreira no contexto organizacional” (p. 113). Tendo em conta que a primeira preocupação das pessoas é para com a sua própria carreira (Bilhim, 2002; Hall, 2002; Baruch, 2004) e “se um plano de carreira não for ao encontro com as expetativas e aspirações das pessoas, há uma forte probabilidade de abandonarem a empresa” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013, p. 284), é importante delinear planos de carreira capazes de responder às necessidades institucionais da PSP e irem ao encontro dos objetivos pessoais, e da expetativa, dos polícias.

3.2.3. A CARREIRA PROFISSIONAL DOS POLÍCIAS

Os postos de trabalho específicos, que apenas existem na PSP, a natureza da sua missão, o conjunto de restrições de direitos⁴² e de deveres especiais a que estão sujeitos e os requisitos próprios para lhe poder aceder (aprovação em curso específico) atribuem à carreira profissional dos polícias características únicas no seio da AP.

A hierarquia de comando e o dever de obediência a que os polícias estão sujeitos são determinados, nos termos do art.º 61.º, n.º 2 do EPPSP, pelas carreiras, categorias, antiguidades, cargos e funções, os quais conjuntamente fundamentam a especificidade da função policial, sendo esta consubstanciada na figura da condição policial⁴³.

A carreira policial está organizada em carreiras pluricategoriais, caracterizadas em função do número e designação das categorias em que se desdobram, das posições remuneratórias, dos conteúdos e graus de complexidade funcional⁴⁴. Nela, os polícias estão organizados em três carreiras: oficial de polícia, chefe de polícia e agente de polícia, sendo a primeira indicada de grau 3 de complexidade funcional, sendo as outras duas de grau 2 de complexidade⁴⁵, conforme se indica na Figura 7 do Anexo 6.

Cada carreira está desdobrada em várias categorias. A carreira de oficial de polícia é composta pelas categorias de, por ordem decrescente, superintendente-chefe,

⁴² Como por exemplo a não admissão do direito à greve das forças de segurança (ainda que lhes seja reconhecido o direito de associação sindical) conforme dita o art.º 270.º da Constituição da República Portuguesa (CRP), restrição essa que não ocorre nos serviços de segurança, como por exemplo na Polícia Judiciária, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras e Corpo da Guarda Prisional.

⁴³ Art.º 4.º do EPPSP.

⁴⁴ De acordo com o art.º 62.º do EPPSP.

⁴⁵ Conforme art.º 79.º e 90.º, respetivamente. O grau 3 exige a titularidade do grau académico de Mestre para poder aceder à carreira. O grau 2 exige a titularidade de 12.º ano para efetuar o curso de formação.

superintendente⁴⁶, intendente, subintendente⁴⁷, comissário e subcomissário; a carreira de chefe de polícia, pelas categorias de chefe coordenador⁴⁸, chefe principal e chefe; e a carreira de agente de polícia, pelas de agente coordenador⁴⁹, agente principal e agente.

A cada uma das categorias profissionais corresponde um número variável de posições remuneratórias, denominados por níveis remuneratórios, e um conteúdo funcional, que se traduz num conjunto de funções a desempenhar, conforme definidas no Anexo I do EPPSP. No que diz respeito às funções, em regra, de acordo como o art.º 68.º n.º 1 do EPPSP, os polícias devem exercer funções correspondentes ao conteúdo funcional da sua categoria. Contudo, em situações excecionais e temporárias, podem ser graduados em categoria superior, por Despacho do ministro do MAI, sob proposta do diretor nacional da PSP, conforme art.º 78.º do EPPSP⁵⁰, ou serem nomeados a desempenhar funções fora desses casos previstos, por despacho, conforme refere o art.º 68.º, n.º 2 do EPPSP⁵¹.

O recrutamento e seleção para ingressar na PSP é feito por duas vias: para a carreira de oficial de polícia e para a de agente de polícia. Em ambas as situações, têm de ser preenchidos os requisitos previstos no EPPSP, na legislação que regula as condições de acesso ao Curso de Formação de Oficiais de Polícia⁵² (CFOP) e ao Curso de Formação de Agentes⁵³ (CFA), conforme refere o art.º 70.º n.º 1 do EPPSP. O CFOP é um ciclo de estudos integrado de mestrado em ciências policias, ministrado no Instituto Superior de Ciências Policias e Segurança Interna (ISCPSI), que tem a duração de 5 anos (10 semestres) e findo o qual é conferido o grau académico de mestre (300 ECTS), requisito necessário para ingresso na carreira de oficial de polícia, por nomeação na categoria de subcomissário. Decorre do art.º 122.º do EPPSP que os polícias têm algumas condições próprias para poderem concorrer ao CFOP, nomeadamente quanto ao requisito de limite de idade e à fixação, anual, de uma quota de vagas reservadas para si.

Por sua vez, o CFA é ministrado na Escola Prática de Polícia (EPP), com um ciclo de estudos regulado por diploma próprio e tem a duração de 1 ano letivo, findo o qual, com aproveitamento, os agentes provisórios são nomeados na categoria de agente. Em ambos os cursos (CFOP e CFA), após serem nomeados nas referidas categorias, iniciam um período experimental de um ano, no final do qual serão avaliados pelo seu desempenho,

⁴⁶ O Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP) constitui pré-requisito para promoção a superintendente. O seu plano de estudos, normas de admissão e frequência constam na Portaria n.º 245/2016, de 7 setembro.

⁴⁷ O Curso de Comando e Direção Policial (CCDP) constitui pré-requisito para promoção a subintendente. O seu plano de estudos, normas de admissão e frequência constam na Portaria n.º 101/2018, de 12 abril.

⁴⁸ As normas de admissão, frequência e avaliação da Ação de Formação para Promoção a Chefe Coordenador (AFPCC) estão aprovadas pela Portaria n.º 186/2016, de 13 julho.

⁴⁹ As normas de admissão, frequência e avaliação da Ação de Formação para Promoção a Agente Coordenador (AFPAC) estão aprovadas pela Portaria n.º 187/2016, de 13 julho

⁵⁰ Esta situação tem a duração máxima, em regra, de seis meses, renovável uma vez.

⁵¹ Apenas pode ser reconhecido para efeitos curriculares.

⁵² Os requisitos de admissão, a frequência e aproveitamento escolar constam na Portaria n.º 230/2010, de 26 de abril. O plano de estudos está definido no Despacho (extracto) n.º 7902/2010, de 25 janeiro.

⁵³ Os requisitos de admissão constam na Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de abril. O regulamento de frequência e avaliação está aprovado pelo Despacho n.º 39/GDN/2010 (DN/PSP).

conforme previsto no art.º 94.º, n.º 2 e n.º 5 do EPPSP, respetivamente. Concluindo com sucesso esse período experimental ocorre a primeira colocação⁵⁴, de acordo com os postos de trabalho definidos pelo diretor nacional da PSP.

Quanto à carreira de chefe de polícia, o seu recrutamento é feito exclusivamente de entre os polícias da carreira de agente de polícia, com um mínimo de cinco anos de serviço efetivo, sendo submetidos a um concurso interno de seleção para acederem ao Curso de Formação de Chefes⁵⁵ (CFC). O CFC é ministrado na EPP e tem a duração de um ano letivo, no final, concluindo com aproveitamento, os agentes são promovidos à categoria de chefe, contudo, não há um período experimental com acontece nas outras carreiras.

Na PSP vigora o princípio do mérito nas promoções (meritocracia), de forma a garantir a igualdade de oportunidades entre todos. Uma promoção na PSP consiste no acesso a categoria superior dentro da mesma carreira⁵⁶, sendo que existem três formas para se ser promovido⁵⁷: por procedimento concursal pelo método de avaliação curricular, por antiguidade e por procedimento concursal para frequência em curso específico. Além da promoção existe a progressão nos níveis remuneratórios⁵⁸, que decorre dos efeitos da avaliação de desempenho anual, da qual se falará mais adiante neste capítulo.

Por fim, os policiais têm a possibilidade de concorrerem, na sua categoria, a diferentes serviços, valências ou unidades da PSP para desempenharem funções específicas. Após passarem por um processo de seleção, terão que, em quase todos os casos, efetuar um curso de especialização⁵⁹ para poderem desempenhar tais funções, às quais poderá estar associado um aumento salarial, em vertente de suplemento remuneratório⁶⁰.

3.3. A GESTÃO DE CARREIRAS NA PSP E SEUS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

Nos últimos anos a DNPSP tem estabelecido como prioridade a implementação de gestão integrada, de modo a dinamizar alguns setores, entre eles os recursos humanos (RH), para alcançar a desejada eficiência na gestão. Para tal, tem redesenhado os seus principais instrumentos de gestão para alinhar os objetivos estratégicos e operacionais traçados para cada ciclo de gestão⁶¹. Incumbe à unidade orgânica de recursos humanos (UORH) da direção nacional, através do diretor nacional adjunto, tratar dos assuntos

⁵⁴ Art.º 94.º, n.º 6 do EPPSP.

⁵⁵ As condições gerais constam no art.º 89.º, n.º 1 do EPPSP. Os requisitos de admissão ao CFC estão definidos na Portaria n.º 318/2016, de 15 de dezembro. O regulamento de frequência e avaliação está aprovado pelo Despacho n.º 10/GDN/2014 (DN/PSP).

⁵⁶ Art.º 74.º, n.º 1 do EPPSP.

⁵⁷ As duas primeiras formas constam do art.º 74.º, n.º 2 do EPPSP e a terceira refere-se à promoção a agente principal, que é efetuada por antiguidade, conforme dita o art.º 92.º, n.º 1 do EPPSP.

⁵⁸ Conforme previsto no art.º 135.º do EPPSP.

⁵⁹ São exemplo os cursos para ingressar nas subunidades operacionais da Unidade Especial de Polícia (UEP) e o curso de investigação criminal para exercer essas funções operacionais.

⁶⁰ Art.º 131.º, n.º 3 conjugado com o art.º 154.º, ambos do EPPSP.

⁶¹ Vertidos no documento estratégico quadrienal: Grandes Opções Estratégicas da PSP.

relacionados com o efetivo policial, delineando a estratégica dessa gestão ao nível nacional da instituição. A UORH tem a tarefa de propor ao diretor nacional da PSP a implementação das medidas necessárias à gestão do efetivo, e está dividida em três departamentos. Ainda que todos tratem de assuntos relacionados com RH, o departamento de recursos humanos (DRH) assume importância, neste estudo, por ser o que trata concretamente de assuntos relacionados à gestão de carreiras dos polícias. Esses assuntos são resolvidos pelas suas três divisões, dependendo o assunto em concreto, i) divisão de gestão e consultoria de recursos humanos (DGCRH); ii) divisão de gestão administrativa e de recursos humanos (DGAH) e iii) divisão de processamento e controlo de remunerações (DPCR).

Tendo em conta o ciclo de gestão⁶² e considerando que os instrumentos de gestão visam orientar a atividade de uma instituição para a prossecução dos seus objetivos, através da boa gestão dos recursos que lhe estão afetos, verifica-se que a GC na PSP tem por base uma série de instrumentos (legalistas). Assim, de entre os que são utilizados, não será abordada a questão da mobilidade na PSP pelo facto de ser uma questão que está interligada com outros instrumentos e por a colocação por oferecimento estar mais ligada às escolhas e objetivos dos polícias e não a uma opção organizacional. Cientes quer dos objetivos deste estudo, e seus limites, e assumida esta decisão, inicia-se uma revisão dos instrumentos⁶³, com o intuito de melhor os conhecer, identificar a sua importância e aferir sob que perspetiva são utilizados.

3.3.1. O ESTATUTO PROFISSIONAL

O EPPSP é o grande sustentáculo da gestão da carreira policial, pois nele a condição policial ganha expressão e reconhecimento da sua especificidade. Igualmente, nele são estipulados os grandes princípios orientadores e os requisitos legais para a GC, o que *per si* é suficientemente esclarecedor do seu papel central. Contempla alguns aspetos que visam a valorização da carreira policial, tais como a criação de duas novas categorias, uma na carreira de chefe de polícia e outra na carreira de agente de polícia; um mecanismo de passagem automática à situação de pré-aposentação; a possibilidade de, mediante a idade, solicitar dispensa de serviço em turnos no período noturno; definição do horário normal de trabalho e de crédito horário por trabalho em dia de feriado.

Os requisitos, os parâmetros de avaliação, os princípios e as regras vertidas no EPPSP, definem as condições de desenvolvimento da carreira policial. Mas ao balizar o planeamento organizacional da PSP, ainda que possa decidir a estratégia a implementar, deixa pouco espaço de manobra para as práticas individuais de gestão da própria carreira. Ainda assim, pelos aspetos novos que trouxe, como por exemplo a criação das duas categorias

⁶² Composto pelas fases: planear, implementar, controlar e avaliar.

⁶³ O planeamento de atividades e o relatório de atividades, apesar de auxiliarem não têm o propósito de GC.

profissionais nas carreiras de agente e chefe de polícia, e o reforço da importância da formação, poderá ser perspectivado como um Estatuto que implementou mudanças com vista a melhorar as condições de trabalho aos polícias.

3.3.2. O MAPA DE PESSOAL

O mapa de pessoal da PSP é um instrumento de gestão, através do qual são definidas as necessidades de pessoal para assegurarem o cumprimento da missão legalmente atribuída à PSP, sendo o mesmo aprovado⁶⁴, anualmente, pelo MAI.

Os polícias, em termos de situação funcional, podem encontrar-se na situação de ativo, pré-aposentado ou na de aposentado. A situação de ativo é considerada situação de efetividade de serviço aquando da prestação de serviço na DNPSP, unidades de polícia, estabelecimentos de ensino e nos serviços sociais da PSP, por essa razão, e de acordo com o n.º 7 do art.º 109.º EPPSP, ocupam os postos de trabalho previstos no mapa⁶⁵.

Os postos de trabalho cativos na PSP são as existências de efetivo nas subunidades e serviços fixados na estrutura orgânica da PSP⁶⁶. O mapa de pessoal é um mapa real dos efetivos existentes, o qual é elaborado anualmente⁶⁷, em meados do ano (maio/junho), pela DGCRH⁶⁸ do DRH. Contempla, entre outras, as previsões das necessidades de pessoal para o ano seguinte e o planeamento para as suprir, fazendo ainda a gestão das saídas, entradas e redistribuição de efetivo.

Quanto à previsão das necessidades de efetivo, esta é das tarefas mais importantes na gestão de pessoal, pois a antecipação das necessidades futuras dá a possibilidade de planear e decidir adequadamente face a elas. Para o efeito, a DGCRH elabora, com regularidade, estudos e análises com vista a prever o efetivo necessário, partindo do efetivo existente e tendo em conta as saídas (transferências, licenças, pré-aposentação), estudos esses que visam auxiliar e fundamentar a tomada de decisão estratégica pela DNPSP.

Quanto à mobilidade do efetivo (inicial ou posteriores movimentações, vulgo transferências), é tido em consideração vários aspetos: suprir as vagas por preencher; o efetivo existente; o contexto e realidade específica de cada subunidade; os índices de criminalidade; a população a servir; dispersão geográfica, entre outros fatores estratégicos. As vagas a preencher (por categorias) são definidas tendo em conta a salvaguarda das necessidades funcionais e específicas de cada subunidade e serviço da PSP, sendo a distribuição do efetivo por elas fixado por despacho do diretor nacional.

⁶⁴ O EPPSP não faz referência à sua aprovação, pelo que nos socorremos do art.º 29.º, n.º 4 da LTFP.

⁶⁵ Os polícias na situação de adido e supranumerário, não são contados no efetivo do mapa de pessoal, conforme art.º 110.º, n.º 3 e art.º 111.º do EPPSP, respetivamente.

⁶⁶ Ver art.º 65.º do EPPSP e art.º 17.º da LOPSP.

⁶⁷ É ainda elaborado um mapa plurianual (a cinco anos) que é enviado à U.E. e serve apenas como *guide line*.

⁶⁸ A Chefe da Divisão, Dr.ª Fernanda Carneiro Silva, concedeu ao autor uma entrevista exploratória inicial, na qual fez uma explanação detalhada do processo de elaboração do Mapa de Pessoal e instrumentos conexos, a qual se verte neste capítulo uma súmula da informação recolhida.

Além do mapa, a PSP tem um mecanismo interno de controlo de efetivos, denominado de relatório de controlo de efetivos (RCE), o qual é efetuado mensalmente⁶⁹, a nível nacional, pela referida DGCRH. Nele estão incluídos o efetivo a prestar serviço quer na PSP⁷⁰ quer em entidades externas. Este controlo é efetuado através da plataforma tecnológica de apoio à GRH na PSP, denominada gestão integrada de vencimentos e recursos humanos (GIVeRH), sendo um processo que se caracteriza por ser célere e bastante rigoroso.

A PSP tem ainda outro instrumento estratégico interno de gestão, o balanço social, que apesar de não ter propriamente o propósito de GC, é simultaneamente um meio de informação e um instrumento de planeamento e gestão nas áreas sociais e de RH. É elaborado anualmente⁷¹ e fornece um conjunto de informações essenciais sobre a situação dos RH, designadamente a caracterização do efetivo a prestar serviço na PSP, pondo em evidência a sua evolução, de modo a poder ser planeada a gestão.

Acresce ainda a esta gestão de RH na PSP, o facto de ser necessário, trimestralmente, fazer o carregamento de dados relativos ao efetivo⁷² na plataforma informática da AP, denominada sistema de informação da organização do estado⁷³ (SIOE). Trata-se de um sistema de recolha e disponibilização de informação de todas as entidades pertencentes à AP (em toda a sua abrangência), da qual resulta a informação relativa à caracterização organizacional e respetivos RH dessas mesmas entidades.

Conclui-se que a mais-valia do mapa de pessoal é possibilitar a flexibilização da mobilidade do efetivo, por competência do diretor nacional da PSP, ou seja, pode o efetivo ser ajustado consoante as necessidades dos serviços e dos objetivos estratégicos, e, por força disso, cria postos de trabalho.

3.3.3. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A AD é uma prática comum e imprescindível em qualquer organização, mas foi originalmente “concebida para operar em contextos organizacionais caracterizados por culturas burocráticas e fortemente hierarquizadas” (Caetano, 2008, p. 21). Chiavenato (2006) explica que a AD é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

O modelo de avaliação dos polícias, designado por Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho (SIAD/PSP), aprovado pela Portaria n.º 9-A/2017, de 5 de

⁶⁹ Despacho n.º 24/GDN/2012, de 17 de julho (DNPSP). O controlo é efetuado por 5 grupo de classificadores.

⁷⁰ O efetivo dos Serviços Sociais da PSP, no âmbito da sua autonomia financeira, são apenas contabilizados no relatório de controlo de efetivos e não no mapa de pessoal.

⁷¹ Art.º 1.º do Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro.

⁷² Os dados relativos aos serviços sociais são carregados, de forma independente, por aqueles serviços.

⁷³ Lei n.º 57/2011, de 28 de novembro, alterada pelo art.º 57.º da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro.

janeiro, é um instrumento legalista que visa contribuir para a melhoria da gestão da PSP, articulando-se para tal com os princípios, conceitos e objetivos do ciclo e modelo de gestão⁷⁴ nela existente.

O SIAD/PSP foi criado de modo a ser adequado ao modelo de organização e funcionamento da PSP e tem como propósito avaliar os polícias, incidindo nas competências⁷⁵, com o objetivo de garantir que o mérito seja o princípio da base de igualdade de oportunidades entre todos os polícias, motivando-os a ter elevados desempenhos. Ele aplica-se a todos os polícias na efetividade de serviço⁷⁶ e visa que sejam valorizados pelas suas qualidades, esforço e resultados alcançados, sendo atualmente a AD um fator existente em quase todos os concursos internos na PSP, quer nos concursos de promoção, quer para mudança de valência (por concurso ou convite). Mas a sua grande incidência e implicação reporta-se à progressão horizontal na carreira, ou seja, a mudança de nível remuneratório quando atingida a obtenção de 12 pontos, nos termos do art.º 135.º do EPPSP. Na PSP a avaliação é anual - periódica - ou, em outros casos previstos, após um período superior a 6 meses – extraordinária -, mas não incide no período experimental, pois o regime dessa avaliação decorre, nos termos do art.º 94.º, n.º 5 do EPPSP, por despacho do diretor nacional.

A AD é efetuada pelo superior hierárquico do avaliado e tem carácter confidencial. O parâmetro competências é definido consoante o grupo de pessoal, ou seja, em cada um dos cinco grupos há competências específicas a avaliar, as quais têm ponderação diferente. O SIAD/PSP prevê e baliza a tramitação do processo, os critérios e os efeitos surte da avaliação obtida: mudança de nível remuneratório e acréscimo de dias de férias.

Avaliar as competências das pessoas visa o seu desenvolvimento pessoal, no sentido em que, conhecendo as suas aptidões, poder-se-á efetuar uma gestão de desempenho mais adequada. Consoante a avaliação efetuada, a AD tem o propósito de dar ao avaliado formação para adquirir mais competências, orientá-lo para outras funções ou ainda servir para identificar pessoas com elevado potencial, no intuito de melhorar a eficácia organizacional. Tal como afirma Mintzberg (1999) “o controlo dos desempenhos tem por objectivo regular os resultados de conjunto de uma dada unidade e podem ter duas finalidades: medir e motivar” (*cit. in* Poiares, 2005, p. 905), sendo que, para alcançar esses fins na PSP, a AD tem de ter em conta as especificidades próprias da condição policial.

É na AD que os polícias têm a possibilidade de efetuarem práticas individuais de gestão, ou seja, dependem de si mesmos para demonstrar o quão empenho organizacional têm e que resultados podem demonstrar. O desempenho que tiverem produz efeitos, uma melhor

⁷⁴ Conforme refere o art.º 4.º do SIAD/PSP.

⁷⁵ Definição dada pelo art.º 3.º, al. a) do SIAD/PSP.

⁷⁶ Art.º 2.º, n.º 1 do SIAD/PSP.

avaliação trará a diferenciação positiva em termos da carreira, possibilitando a aquisição de novas competências para exercer funções mais aliciantes e de maior responsabilidade.

3.3.4. O REGULAMENTO DO PROCEDIMENTO CONCURSAL PELO MÉTODO DE AVALIAÇÃO CURRICULAR PARA PROMOÇÃO

O atual EPPSP é a materialização do reconhecimento da especificidade da condição policial, resultando dele uma alteração substancial do quadro de requisitos para os polícias poderem evoluir na carreira e concorrer a uma promoção. Assim, no sentido de materializar e operacionalizar os parâmetros de avaliação previstos no art.º 75.º do EPPSP, foi aprovado, pela Portaria n.º 330-A/2016, de 20 de dezembro, o novo Regulamento do Procedimento Concursal pelo Método de Avaliação Curricular para Promoção (RPCpP). Este regulamento procede, nos termos das regras específicas da carreira policial, “à densificação da tramitação e dos procedimentos concursais e demais requisitos especiais de admissão aos procedimentos”, conforme refere o seu preâmbulo.

O RPCpP consubstancia-se num conjunto de operações que visa o preenchimento de postos de trabalho, em cada categoria, existentes no mapa de pessoal da PSP, materializando-se o mesmo na avaliação de três parâmetros gerais e respetiva ponderação: avaliação de desempenho, 10%, antiguidade na carreira, 75% e registo disciplinar, com 15%. Em cada parâmetro existem requisitos a preencher, na AD são as competências a avaliar, como referido no subcapítulo anterior, na antiguidade da categoria são os limites mínimos de tempo exigidos, estipulados nos art.º 80.º a 92.º do EPPSP, e quanto ao registo disciplinar⁷⁷, afere-se a classe de comportamento. No procedimento concursal é obrigatório a designação de um júri, composto por polícias de categoria igual ou superior à que é objeto de procedimento, conforme estipula o art.º 6.º, n.º 3 da referida Portaria. São parâmetros de avaliação, a aplicar pelo júri, os referidos no Anexo II da mencionada Portaria, existindo para efeitos de concurso da promoção fórmulas de cálculo distintas, consoante a promoção em causa. Essas fórmulas desmultiplicam-se em vários fatores, tais como a classificação obtida nos cursos de ingresso na carreira, o fator de recompensas, a antiguidade absoluta e relativa na carreira, a avaliação curricular, entre outros.

O RPCpP prevê os requisitos de admissão aos concursos para promoção, define os critérios de desempate, estabelece as tarefas do júri, entre outras questões, fazendo-o no intuito de assegurar a tramitação normal do processo. Uma alteração que se encontrou neste regulamento, foi o facto de não serem consideradas as habilitações literárias nem as provas de avaliação de tiro policial (certificação é obrigatória), algo que ocorria no anterior estatuto profissional.

⁷⁷ O Regulamento Disciplinar da PSP foi aprovado pela Lei n.º 7/90, de 20 fevereiro. Em 5 de abril 2019 foi aprovado um novo, mas à data de elaboração deste estudo ainda não fora publicado em Diário da República.

3.4. A PSP NO CONTEXTO DE POLÍCIAS CONGÉNERES EUROPEIAS

A participação em mecanismos e instrumentos de cooperação policial a nível europeu, onde se incluem o intercâmbio de informações, experiências e de boas práticas, tem sido uma aposta da PSP para afirmar a sua imagem institucional. A cooperação e colaboração com polícias congéneres europeias, “a participação em missões de polícia, de gestão civil de crises, humanitárias e de apoio à paz no quadro da União Europeia e das Nações Unidas” (PSP, 2016, p. 42), quer a colocação dos seus polícias em organizações internacionais⁷⁸ ou países terceiros, muito têm contribuído para o prestígio da PSP no plano internacional. Neste contexto, é pertinente procurar verificar o quadro existente de GC em outras congéneres europeias, de forma a verificar como são planeadas a GC dos polícias, que práticas organizacionais são tidas em conta para efetuar esse exercício de gestão.

O intuito de se efetuar a procura de informação tem como exclusivo motivo conhecer instrumentos e boas práticas de GC, para que desse modo se equacione alternativas que possam, hipoteticamente, melhorar a gestão existente na PSP, ou, se for o caso, tentar tornar mais atrativa a carreira policial. Com esse propósito, elaborou-se, como instrumento de recolha de informação, um questionário. As perguntas nele efetuadas foram revistas por um painel de investigadores⁷⁹, que sugeriram alterações, de modo a viabilizar o rigor do questionário. O questionário na sua versão final, com 12 perguntas, em língua inglesa, foi enviado a 27 diferentes forças policiais europeias, o qual consta no Apêndice C. Face à dispersão geográfica e ao período de tempo para coletar a informação pretendida, o questionário foi enviado pelo núcleo de relações externas do ISCPSI, na rede *Portuguese Nacional Research & Science Correspondent at the European Union Agency for Law Enforcement Training*, integrada no Colégio Europeu de Polícia (CEPOL).

A escolha desta forma de aplicação visou, além da celeridade, a integridade e fidedignidade da informação a conhecer. Efetuado o recebimento das respostas, logrou-se obter 12 repostas de polícias diferentes (≈44,4% do universo), tendo-se elaborado os Quadros 3 e 4, Apêndice D, que resumem a informação. Da análise efetuada, constatou-se que foram indicadas 19 tipo de práticas de GC diferentes, sendo algumas delas comuns a várias polícias: o registo comportamental; avaliação de serviço; concurso por avaliação em exames; aptidão; experiência profissional. Outras práticas indicadas não figuram na PSP: planeamento com supervisor; idade; exames e testes nacionais; formação académica; experiência profissional especializada. Alcançado o objetivo de conhecer práticas de GC utilizadas em congéneres europeias, que, hipoteticamente, pudessem ser aplicadas na PSP, relembra-se a realidade distinta dessas polícias, por isso esse estudo deve ser continuado.

⁷⁸ A expatriação na PSP assume duas formas: oficial de ligação e oficial com funções de representação. Para mais informações *vide* “Gestão internacional de recursos humanos na PSP: O perfil de competências do oficial de polícia expatriado”, de Pinto, B. (2017) dissertação em ciências policiais, ISCPSI.

⁷⁹ Pelos professores João Fernando de Sousa Mendes, José Joaquim Fernandes e Paula do Espírito Santo.

CAPÍTULO 4: Opções Metodológicas

4.1. CONTEXTO DO ESTUDO: O ESTATUTO DOS POLÍCIAS

A PSP, instituição secular com cultura própria e espírito de corpo - identificação dos polícias com os seus valores e princípios – tem a seu cargo uma missão, com respaldo constitucional, que visa reforçar, como refere Clemente (2010), a coesão da sociedade.

O acesso à profissão polícia está condicionado à aprovação em formação específica regulamentada por lei. As alterações que ocorreram nos sucessivos Estatutos dos polícias trouxeram mudanças quanto à perspetiva de carreira para aqueles profissionais, não tendo o atual estatuto profissional ficado isento às mudanças efetuadas nesse âmbito.

O EPPSP é importante, pois define e regula a vida profissional dos que têm por missão assegurar os direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, por isso é sensível de lidar. Nos últimos vinte anos, os polícias tiveram três estatutos, que procederam a significativas alterações nas condições de serviço e nos quesitos da sua condição policial. O estatuto profissional é a base sobre a qual os seus profissionais criam expetativas sobre a carreira e é gerador da satisfação e motivação que impele o empenhamento e desempenho organizacional. Nesse sentido, pretende-se saber a opinião dos polícias, face ao atual EPPSP, sobre as suas expetativas de carreira serem correspondidas, pois trata-se de um assunto que tem gerado descontentamento nos polícias.

4.2. ASPETOS GERAIS

A realização desta investigação tem como objetivo geral conhecer como é efetuada a GC dos polícias. Intenta ainda identificar os instrumentos de gestão que são utilizados e que constrangimentos decorrem desse exercício. Para além disso, pretende-se conhecer o posicionamento dos polícias acerca das expetativas de carreira face ao seu estatuto profissional, tendo-se efetuado para o efeito um inquérito por questionário.

Coutinho (2015, p. 24) refere-se ao método como o conjunto dos procedimentos e instrumentos utilizados para alcançar o fim desejado da investigação, que analisados individualmente, dizem respeito às técnicas, sendo estas os meios auxiliares do método.

A utilização do método científico visa garantir a fidedignidade dos conhecimentos adquiridos, para que se possa responder ao problema da investigação, sendo o que diferencia o conhecimento científico dos outros tipos de conhecimento (Freixo, 2009). Consubstancia-se no “processo racional que se emprega na investigação, é a linha de raciocínio adoptada no processo de pesquisa” (Carvalho, 2009, p. 84), para cumprir as regras e procedimentos necessários para percorrer as fases da investigação (Espírito Santo

2010) e “que facilita ao investigador o planeamento da sua investigação, a formulação de hipóteses, a realização de experiências e a interpretação dos seus resultados” (Baranão, 2004, p. 22).

Como já referido, a pergunta de partida que subjaz este estudo é: Qual o posicionamento dos polícias quanto à expectativa de desenvolvimento na carreira profissional?. De modo a concretizar os objetivos propostos e a delimitar e especificar os aspetos a estudar, é pertinente definir agora as perguntas derivadas à pergunta de partida que subjaz este estudo:

PD1: Quais os instrumentos de gestão que são utilizados na gestão de carreiras dos polícias?

PD2: Qual a amplitude que a PSP tem no exercício da gestão das carreiras policiais?

PD3: Qual é o impacto do envelhecimento dos polícias no ativo, relativamente ao desenvolvimento e progressão na carreira?

PD4: Que instrumentos novos ou boas práticas de GC são passíveis de implementar na PSP uma melhoria do exercício de gestão das carreiras dos polícias?

Como técnicas de recolha de dados utilizou-se a entrevista e o inquérito por questionário, por se afigurarem as indicadas para se alcançar os objetivos e poder responder às perguntas desta investigação. Assim, recorreu-se ao método qualitativo, cujos pressupostos “são direccionados para procedimentos centrados na investigação em profundidade” (Espírito Santo, 2010, p. 25), a qual possibilita uma riqueza da informação alcançável (Bardin, 2011). Recorreu-se também ao método quantitativo, cujas técnicas estatísticas procuram medir e generalizar os resultados obtidos (Fortin, 2006, p. 29), sendo, segundo Freixo (2009, p.144) um “processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis”.

Selecionadas as técnicas de recolha de dados formulam-se as hipóteses de investigação, que segundo Sarmiento (2013, p. 13) “são proposições conjeturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação”. Efetuada a revisão da literatura, as hipóteses devem “apoiar-se numa preposição teórica” (Fortin, 2006, p. 169):

Conforme assumido pelo XIX Governo Constitucional, no preâmbulo do EPPSP, a revisão de carreira tem como propósito proceder à valorização da carreira dos polícias. De modo a verificar essa intenção, formulou-se a hipótese H1: O EPPSP não é percecionado pelos polícias como tendo trazido uma melhoria de perspectiva de carreira.

Hall (1976; 2002), Schein (1993), Chiavenato (2002) e Baruch (2004), afirmam que as carreiras evoluíram no sentido de conjugar os objetivos organizacionais com os dos colaboradores, pelo que se propõe a hipótese H2: A GC na PSP é muito condicionada pelos instrumentos legalistas que a delimita, havendo pouco espaço para as práticas individuais.

De acordo com Hall (1976; 2002), Schein (1993), Baruch & Peiperl (2000) as expectativas das pessoas mudam de acordo com as experiências tidas e ao longo da vida, pelo que se

elabora a hipótese H3: A expetativa dos polícias por uma perspetiva de carreira atrativa difere consoante a fase em que estejam no decurso da carreira, bem como a H4: A expetativa dos polícias por uma carreira profissional atrativa é idêntica, independente da carreira a que pertençam.

4.3. ENTREVISTA

Por ser necessário aprofundar o conhecimento sobre o tema em estudo, a gestão das carreiras dos polícias, recorreu-se à técnica da entrevista para se entrevistar decisores da área de GC na PSP, pois dispõem de um conjunto de conhecimentos privilegiados e de qualidade (Sarmento, 2013) sobre como é efetuada a GC na PSP. De outra forma não se conseguiria aceder a essa informação, daí a pertinência em utilizar-se esta técnica.

A entrevista é definida por Haguette (1997) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (p. 86). Ela visa “fornecer ao investigador informação detalhada e profunda sobre um dado tópico” (Coutinho, 2015, p. 139) que, segundo Coutinho (2015), não seria conseguida através de outra técnica de recolha de dados, pois “pode sempre pedir esclarecimentos adicionais ao inquirido no caso da resposta obtida não ser suficientemente esclarecedora” (p. 141). Enquanto técnica de pesquisa qualitativa, a entrevista tem por base a “capacidade de estabelecimento de uma relação de confiança e à-vontade com o entrevistado, de forma que se consigam respostas fidedignas” (Espírito Santo, 2010, p. 30), por isso foram efetuadas presencialmente no local de trabalho, de modo a fortalecer uma aquisição mais rica de informação (Sarmento, 2013)

Foi elaborado um guião de entrevista, conforme consta no Apêndice E, o qual foi validado, quanto ao seu conteúdo e forma, por especialistas⁸⁰. Foram entrevistados quatro dirigentes e comandantes da PSP com responsabilidades na área da GC e de RH.

As perguntas da entrevista foram efetuadas de forma a conseguir obter informação aprofundada sobre o objeto de estudo. Efetuaram-se entrevistas semiestruturadas, por darem a possibilidade ao entrevistador colocar questões complementares para melhor esclarecimento e compreensão do objeto em estudo, sempre que se verificasse que havia novos pontos de interesse para questionar. Efetuou-se a gravação das entrevistas para tornar o registo dos dados livre de perspetivas, quer do investigador quer do entrevistado (Flick, 2005), pois como refere Mattos (2005), “é recomendável que a interpretação se faça com o auxílio da própria gravação oral” (p. 837). O tempo de duração das entrevistas situou-se entre os 65 e os 90 minutos. Efetuada a transcrição das respostas, foram “enviadas aos

⁸⁰ Professores João Fernando de Sousa Mendes, José Antunes Fernandes e Maria Teresa Payan Martins, docentes no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, que decidiram pela sua adequação.

entrevistados a fim de garantir a acurácia das informações recolhidas” (Coutinho, 2015, p. 142), não tendo sido necessário proceder a alterações para reproduzir fielmente o conteúdo.

4.4. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Com o propósito de se recolher um conjunto de informação junto de um grande número de pessoas, o questionário é uma ferramenta-chave em contexto de análise quantitativa (Fortin, 2009; Hill & Hill, 2012), possibilitando a recolha de uma multiplicidade de dados para análise estatística (Quivy & Campenhoudt, 2017).

Para Fortin (2009) o questionário “tem por objectivo recolher informação factual sobre acontecimentos ou situações conhecidas sobre atitudes, crenças, conhecimentos, sentimentos e opiniões” (p. 380). Tanto pode conter questões fechadas como questões abertas, sendo por vezes necessário o investigador “criar o seu questionário, com vista a responder às necessidades particulares” (Fortin, 2009, p. 380). Em virtude de desconhecermos estudos deste âmbito no seio da PSP, foi necessário construir um questionário de raiz para recolher a informação tida por necessária a esta investigação.

O questionário foi validado, quanto ao seu conteúdo e escrita, por especialistas⁸¹, na técnica utilizada e matéria em referência. Foi sujeito a um pré-teste, com o fim de “verificar a eficácia e o valor do questionário junto de uma amostra reduzida (entre 10 a 20 pessoas) da população alvo” (Fortin, 2009, p. 386), tendo sido aplicado a 11 inquiridos pertencentes ao universo estudado, designadamente dois oficiais, três chefes e seis agentes. O tempo de preenchimento variou flutuação entre os 8 e 10 minutos.

Após a validação e o pré-teste, construiu-se a versão final do questionário conforme consta no Apêndice K. A parte I do questionário é composta por sete variáveis que visam a caracterização sociodemográfica. A parte II refere-se ao Estatuto profissional dos polícias enquanto instrumento legal que regulamenta o desenvolvimento de carreira. Esta parte II é composta por sete questões fechadas de escolha múltipla, para colher informação sobre aspetos ligados à carreira policial, doze afirmações, utilizando-se para o efeito uma escala de tipo *Likert*, com cinco níveis, de forma a estabelecer-se o grau de concordância ou discordância com as afirmações efetuadas, e, por fim, duas questões abertas. O tratamento dos dados recolhidos foi efetuado através de programa informático estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 24, para Windows. Foi ainda efetuada análise de conteúdo às duas perguntas de resposta aberta⁸², nomeadamente a P.20 e P.21.

⁸¹ João Fernando de Sousa Mendes, Paula do Espírito Santo, José Antunes Fernandes e Maria Teresa Payan Martins, os quais sugeriram alterações à versão inicial.

⁸² P.20: Conhece algum instrumento de gestão ou modelo que pudesse ser aplicado na PSP para gerir o desenvolvimento nas carreiras. P.21: Qual a sua opinião sobre o atual estatuto profissional dos polícias, na questão de lhes garantir uma melhor perspetiva de carreira, comparativamente aos militares da GNR.

4.4.1. UNIVERSO DO ESTUDO

Entende-se por universo, ou população, o “conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill & Hill, 2012, p. 41), ou seja, “é um grupo de pessoas ou elementos que têm características comuns” (Fortin, 2009, p. 69). Por se pretender fazer comparação e verificar eventuais diferenças entre polícias em fases diferentes do decurso da carreira, foi aplicado o inquérito por questionário em dois Comandos Policiais distintos. Foi selecionado o Comando Metropolitano de Lisboa (Cometlis) por ser o Comando Policial onde são colocados a maioria dos polícias em início de carreira, isto é, logo após o término da sua formação inicial. A escolha do Comando Distrital de Coimbra (CD) foi devido a ser um Comando terminal, em que o seu efetivo tem uma média de idade superior à média nacional de todos os dispositivos territoriais, conforme se pode constatar no Quadro 7 do Apêndice L. Ou seja, é um Comando de Polícia que quando os polícias são ali colocados já têm muitos anos de serviço⁸³ e terminam ali a sua carreira policial.

O universo deste estudo abrange os 584 polícias da Divisão de V. F. Xira, do Cometlis e a Divisão de Coimbra, do Comando Distrital de Coimbra (Quadro 8, Apêndice M).

4.4.2. CONSTRUÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo” (Gil, 1999, p. 100), ou seja, é a parte dos casos possíveis de considerar que constituem o universo (Hill & Hill, 2012), devendo essa fração ser representativa da população (Fortin, 2009).

Segundo Sarmiento (2013, p. 91) “a dimensão de uma amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um erro (ϵ)”. Acrescenta que “quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela probabilidade mais pessimista, isto é, $p=0,5$ ” (p. 92). O nível de confiança pretendido para este estudo é de 95% ($\lambda=0,95\%$) e o nível de significância de $D=5\%$ (sendo que $D = 1 - \lambda$, ou seja $100 - 95 = 5$). Considerando o nível de confiança pretendido, a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} \pm 1,96$.

Face às características do universo em estudo, utilizou-se a fórmula de cálculo para duas amostras aleatórias simples, constante na Figura 2 do Apêndice N, tendo o resultado sido de 333 polícias (160 e 173), conforme mostra o Quadro 9, desse Apêndice. Por se pretender “obter uma amostra representativa segundo variáveis pré-identificadas” (Hill & Hill, 2012, p. 47) - polícias por carreira - calculou-se a amostragem estratificada proporcional ($AEF = \text{Amostra} \times n \%$), como consta no Quadro 10, Apêndice O.

⁸³ A título de exemplo, o autor deste estudo aguarda mobilidade para o Comando de Coimbra há 20 anos.

4.4.3. ANÁLISE ESTATÍSTICA

As variáveis para análise são qualitativas e decorrem do questionário aplicado, estando divididas em nominais e ordinais. Para recolha e identificação dos dados sociodemográficos dos participantes, as questões 2., 4. e 5. são variáveis nominais, sendo as questões 1., 3., 4.a., 4.b. variáveis ordinais. Quanto às variáveis constantes na parte II, a P.1 à P.7 são nominais e a P.8 à P.19, ordinais, sendo as P.20 e P.21, variáveis nominais. Nestas duas últimas perguntas, o inquirido num segundo momento dará resposta aberta (à qual se aplicou análise de conteúdo).

Para analisar os resultados obtido do questionário, foi aplicado um conjunto de procedimentos que se enquadram no âmbito da estatística descritiva de dados, através das medidas de tendência central (média e moda), de dispersão (desvio-padrão), por se afigurarem indicados com os diferentes tipos de variáveis em estudo. Para o cruzamento de variáveis foi utilizado o teste do qui-quadrado.

4.5. ANÁLISE DE CONTEÚDO

Aplicou-se a técnica da análise de conteúdo para analisar o *corpus*, que para Bardin (2016) “é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (p. 122), constituído neste estudo pela informação resultante da realização de quatro entrevistas a personalidades da PSP ligadas à área da GRH. O recurso a esta técnica teve o objetivo de identificar tendências da informação, por forma a identificar as suas similitudes ou singularidades.

A análise de conteúdo “é uma técnica para fazer inferências por identificação sistemática e objectiva das características específicas de uma mensagem” (Ghiglione & Matalon, 1995, p. 197). Para Sarmento (2013) a análise de conteúdo é “uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias” (p. 47), que pode ser efetuada, segundo Henry & Moscovici (1968) a tudo o que é dito ou escrito. A análise ao *corpus* deve ser efetuada “de acordo com a aplicação de processos de codificação, categorização e inferência permitindo um alcance analítico de natureza quantitativa e/ou inferencial, consoante os objetivos e técnicas de análise (Espírito Santo, 2010, p. 66), podendo ser, segundo Bardin, “uma análise dos «significados» (exemplo: a análise temática), embora possa ser também uma análise dos «significantes» (análise léxica, análise dos procedimentos)” (2011, p. 37).

Não se definiu previamente uma categorização, e utilizou-se o procedimento exploratório por não existir *a priori* um pressuposto teórico, emergindo as categorias como auto-geradoras da própria análise (Ghiglione & Matalon, 1995). Face aos objetivos do estudo, ao geral e aos objetivos específicos de conhecer que instrumentos e que constrangimentos

decorrem da GC e à pretensão de encontrar resposta às questões da investigação, a análise de conteúdo visou “obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (Bardin, 2011, p. 44), de forma a poder “enunciar traços característicos do ponto de vista das tendências, da regularidade da informação [ou] da singularidade” (Espírito Santo, 2010, p. 71).

Iniciou-se a análise das entrevistas com “uma leitura «flutuante»” (Bardin, 2011, p. 122) de forma a sistematizar ideias iniciais e retirar ideias centrais para possíveis categorias. Estas “constituem ideias-chave ou rubricas de classificação contidas nas hipóteses ou objectivos que se quer formular” (Espírito Santo, 2010, p. 84), sendo habitualmente compostas “por um termo-chave que indica a significação central do conceito que se quer apreender, e de outros indicadores que descrevem o campo semântico do conceito” (Vala, 1986, p. 111).

Seguidamente elaboram-se os indicadores, que são “ideias-chave ou dimensões das categorias, enquadráveis num plano mais concreto e mais específico quando comparáveis com as categorias” (Espírito Santo, 2010, p. 85) e definiram-se as unidades de análise, “elementos de conceptualização do *corpus*” (Espírito Santo, 2010, p. 85), para identificar e encontrar os elementos que correspondam e sejam pertinentes para preencher a categorização que lhe foi precedida. Para isso procedeu-se ao recorte das unidades de análise, que “serve[m] de unidade de compreensão para codificar a unidade de registo e corresponde ao segmento da mensagem” (Bardin, 2011, p. 133).

Foi ainda efetuada a validação interna, isto é, assegurou-se a exaustividade e exclusividade às categorias formuladas, pois todas as unidades de registo foram colocadas numa das categorias e cada uma dessas unidades apenas coube numa categoria (Vala, 1986, p. 113). Na última fase, procede-se ao tratamento dos dados, que “compreende um conjunto de operações de organização e sistematização dos dados, de forma a que os objectivos sejam cumpridos e as hipóteses, eventualmente, formuladas confirmadas (ou não)” (Espírito Santo, 2008, p. 62), com vista a chegar ao objetivo principal da análise de conteúdo que “é inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente de recepção)” (Bardin, 2011, p. 40), a qual recorre a indicadores (quantitativos ou não) para que a interpretação dos resultados sejam “significativos e válidos” (Bardin, 2011, p. 122).

4.6. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Como limitações da investigação identifica-se o facto do investigador pertencente ao efetivo da PSP há já longos anos (20 anos) o que exigiu uma redobrada atenção para a

necessidade de manter a distância suficiente e a objetividade sobre o objeto de estudo. Mas decorrente desse mesmo facto, poderá o investigador presente, ter constituído uma mais-valia e potencialidade, pelo conhecimento que detém sobre a instituição facilitou o estudo do estatuto profissional e da diversa legislação conexa.

Outra limitação, foi o facto de não ser possível estender o estudo a mais Comandos de Polícia. Contudo, tendo em conta a justificação de escolha dos Comandos em causa (Cometlis e CD de Coimbra), temos esperança que, no futuro, se possam desenvolver estudos idênticos com populações mais extensas.

4.7. FORMALIDADES DA INVESTIGAÇÃO

No sentido de se realizar este estudo, foram desenvolvidos os necessários trâmites institucionais. Das diligências encetadas constam no Anexo 7.

CAPÍTULO 5: Análise e Discussão de Resultados

5.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Partindo-se do objetivo em querer conhecer a forma como é efetuada a GC na PSP, assim como, do objetivo de saber que dificuldades existem inerentes a esse exercício, efetuou-se análise de conteúdo às entrevistas com vista a identificar as principais tendências da informação e suas características singulares. Por não existirem à partida categorias pré-definidas, utilizou-se um procedimento aberto ou exploratório por “não existe[r] qualquer grelha categorial à partida, emergindo as categorias do próprio *corpus* quando ficam evidentes certas propriedades características dos textos” (Pais, 2004, p. 254), pois “o uso de análise de conteúdo envolve uma série de escolhas e depende dos objetivos da análise” (Espírito Santo & Costa, 2016, p. 6).

Da análise efetuada foi possível construir um quadro categorial, composto por quatro categorias, duas por cada objetivo traçado, conforme Quadros 5 e 6, Apêndice J, tendo os assuntos abordados permitido formular os indicadores, que ajudaram a identificar e nortear o recorte das unidades de significação. A unidade de análise utilizada foi o tema, tendo este processo de construção do quadro categorial sido ancorado nos princípios da objetividade, pertinência, exclusão (mútua) e homogeneidade (Bardin, 2011).

Seguindo a ordem dos dois objetivos traçados, seguidamente faz-se a apresentação da análise de conteúdo qualitativa, cujo “um dos seus traços essenciais é a utilização de categorias” (Flick, 2005, p. 193).

Objetivo: identificar os aspetos relevante de como é efetuada a GC na PSP

Questionados os entrevistados sobre como é feita a gestão de carreiras na PSP, estes afirmaram que ela é efetuada numa perspetiva mista (Ex E_1 “é realizada numa perspetiva mista, ou seja, a Direção Nacional tenta conjugar”), isto é, que o basilar princípio que a sustenta é o conjugar ou colmatar das necessidades e dos objetivos institucionais da PSP com os interesses dos seus profissionais – os polícias (E_2 “a gestão é efetuada em prol das expetativas de uns e de outros”). Que, igualmente na sua base, ela visa, ou pelo menos intenta, que as suas práticas vão ao encontro das expetativas geradas pelos polícias (Ex E_3 “ir ao encontro das expetativas dos seus elementos”) de modo a satisfazer as necessidades, contudo a possibilidade de escolha neste EPPSP não tem concretização (Ex_4 “de escolha da pessoa, não tem neste EPPSP concretização”).

Referiram ainda que é um processo macro composto por vários processos (Ex E_2 “a GC é um processo macro composto por vários processos, onde a DN da PSP tenta colmatar as necessidades organizacionais”) que procura atrair e reter os melhores (entenda-se

peças de elevado potencial), (Ex E_4 "Ela deve ser uma estratégia de integração que procura, por um lado, atrair os melhores") ao mesmo tempo que procura criar práticas de desenvolvimento (Ex E_4 "ao mesmo tempo que cria métodos e práticas de desenvolvimento"). Fruto desta temática, apurou-se ainda que no exercício de gestão de carreiras é utilizado uma série de instrumentos de gestão, legalistas, (Ex E_1 "Esse exercício de gestão têm por base vários instrumentos legalistas") pois tal como na Administração Pública, o modelo de gestão da PSP é fundamentalmente estatutário. Que o principal instrumento utilizado é o Estatuto profissional, (Ex E_3 "Os instrumentos de gestão utilizados na GC são, fundamentalmente, o Estatuto profissional"), o qual institui os principais quesitos da carreira policial, mas que além dele são utilizados vários outros instrumentos de gestão (Ex E_2 "Como instrumentos de gestão, são utilizados pela PSP o Estatuto profissional; o Regulamento do Procedimento Concursal; Avaliação de Desempenho; o Mapa de Pessoal; as funções nominais previstas no anexo I do Estatuto").

Relativamente à tipologia de possíveis instrumentos de gestão a equacionar para uso na PSP, no sentido de melhorar a gestão existente, todos os entrevistados referiram que a avaliação de desempenho deveria ser mais objetiva (Ex E_4 "A avaliação de desempenho poderia ser melhorada para servir efetivamente para a gestão do desempenho dos polícias"), de modo a diferenciar e reconhecer o esforço tido pelo avaliado.

Como instrumentos novos, os entrevistados sugeriram, pelo menos, um instrumento que, em seu entendimento, seria uma alternativa interessante a considerar (Ex E_3 "em outros serviços da Administração Pública e no setor privado, que é a criação de perfis"). Indicaram como exemplos a criação de estágios em entidades externas, gestão por valores (princípios norteadores de atuação) e de responsabilização individual. Por fim, foi referido que devia ser norma que, em determinadas funções-chave, os polícias tivessem que, no início da carreira e durante um período mais ou menos longo, ser colocados nas várias valências da PSP (Ex E_4 "É essencial criar para certas funções-chave um portefólio de competências, o chamado profissiograma"), pois possibilitaria maior garantia de qualidade do serviço prestado, de acordo, tanto quanto possível, com a sua preferência de valência.

A formação profissional é uma das potencialidades trazidas pelo EPPSP (Ex E_3: "Outra melhoria do Estatuto é que apela à formação e ao mérito"), pois permite a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento da carreira (Ex E_1: "A formação é um fator fundamental na potenciação das competências pessoais"), servindo ainda no propósito de manter motivado o efetivo policial (Ex E_3: "manter no limite o mais elevado quanto possível dos níveis motivacionais"). Contudo, e apesar desta situação, este estatuto profissional e os instrumentos de gestão utilizados limitam a margem de liberdade para escolhas individuais (Ex E_4 "Estes instrumentos de gestão de carreiras na PSP, coartam a margem de liberdade para escolhas individuais").

Apurou-se que o Estatuto, na opinião dos entrevistados, significou uma melhoria na perspetiva de carreira (Ex E_2 "Permite uma maior diversificação de oportunidades de carreira, designadamente pela promoção (a esses postos)"), por terem sido criadas duas categorias profissionais. Contudo, consideram que essa situação não foi devidamente adequada à realidade atual (Ex E_4 "O investimento é feito muito tardiamente na carreira"), pois foram pensadas de forma extemporânea (Ex E_3 "O problema ou a dificuldade sentida foi que essas categorias foram pensadas para final da carreira"), e não trás o devido retorno pelo investimento feito naqueles profissionais (Ex E_4 "Penso que não foi uma distribuição pensada no concreto retorno do investimento feito neste polícia, à PSP").

Pelo que ocorreu na prática, e não se acautelou as situações (Ex E_2 "não se acautelou a situação dos polícias promovidos a coordenador, com mais de 20 anos de carreira e 50 de idade"), pois implicou colocação de polícias já com muitos anos de serviço em locais distantes da sua área de residência (Ex_2 "terem sido colocados em locais de trabalho distantes da área da sua residência"), o que pode inibir futuros candidatos.

Quanto a outras melhorias das condições de carreira, afirmaram ter havido uma melhoria nas questões salariais (Ex E_1 "melhoria dos índices remuneratórios", assim como também a questão de após o período experimental (1 ano) o polícia muda de índice"). Como remate final, ficou a opinião de que faltou a este Estatuto trazer inovações nas questões importantes e que afetam os polícias (Ex E_4 "Este Estatuto poderia ter ido mais longe, ter inovado em muitas questões).

Objetivo: identificar as dificuldades inerentes ao exercício de gestão

De acordo com os entrevistados, a gestão de carreiras na PSP tem na sua base um conjunto de instrumentos legalistas, os quais limitam o raio de ação da direção nacional da PSP (Ex E_1 " vários instrumentos legalistas que definem e balizam o planeamento da gestão efetuada, definem os requisitos legais, o que pode ser feito e como"), pois definem os *timings*, o que pode ser feito e como, ou seja, limitam e constroem o exercício da GC na PSP (Ex E_2: "pelo que dificulta a gestão de pessoas"). Foi referido por todos os entrevistados que constitui a principal limitação a esse exercício de gestão o facto de ser da decisão política a abertura dos concursos para promoções (Ex E_3 "ter que se pedir à Tutela e às Finanças autorização para levar a cabo um procedimento/concurso") e para recrutamento (Ex E_1 "autorizações de promoções e ingressos têm que ser autorizadas previamente pelo MAI"), assim como a demora dessa decisão e as restrições orçamentais impostas pelas finanças, limitam fortemente a gestão (Ex E_4 "impossibilidade objetiva, de natureza legal ou orçamental").

Ficou-se a conhecer ainda que a morosidade processual que se leva a conseguir concluir o procedimento concursal de promoção (Ex E_2 "os tempos de execução dos processos de promoção e decisão das reclamações"), bem como os prazos e fases administrativas a

cumprir (processo burocrático) dificultam a fluidez da gestão (Ex E_1 "O problema não reside aí, mas no tempo que demora a decisão política"). Mas é o clima de litigância processual, impugnações, que faz com que o tempo para decidir os recursos e reclamações dos interessados (Ex E_3 "A litigiosidade entre os concorrentes é gritante, deixou se ser uma medida extraordinária em caso de alguma falha detetada, mas sim uma prática corrente"), sejam um enorme constrangimento a ultrapassar, para gerir os processos de gestão de carreiras .

Que o exercício da gestão é igualmente dificultado pela relação entre a oferta e a procura, isto é, entre o número de vagas e o número de candidatos (Ex E_3 "a dificuldade existente está na relação entre a oferta e a procura"). Nesse aspeto, os entrevistados referem que faltando pessoas as opções de oferta são menores (Ex E_2 "a falta de pessoas, que faz com que as opções/ofertas sejam menores"), pelo que é necessário ter em conta o fator de idade dos polícias (Ex E_4 "Nessa perspetiva, o aumento da idade também tem concorrido para adensar o problema"). Ficou-se a saber que devido ao aumento da média de idade do efetivo, surge constrangimento na evolução da carreira, na medida em que enquanto esse elemento não sair do ativo, essa vaga não fica livre para ocupar (Ex E_3 "pode ser um constrangimento no sentido de alguém estar a ocupar um lugar, não o deixando vago com a sua saída ao atingir x de idade")..

A mobilidade interna na PSP é outro problema existente, desde logo decorre pelo grau de incerteza da colocação aquando da promoção (Ex E_2 "existe um grau de incerteza inicial, porquanto ao iniciar o curso ninguém sabe onde irá trabalhar"), o que faz com que os polícias não concorram ou desistam da promoção ou de um procedimento concursal (Ex E_1 "pode fazer com que os polícias não concorram ou desistam de um curso de promoção ou de um procedimento concursal"). Por fim, foi referido que dos cinco instrumentos específicos de mobilidade existentes, apenas um possibilita, na prática, a escolha do polícia (Ex E_4 "apenas o convite permite ou possibilita aos polícias poderem escolher"), ainda que condicionada a ser submetida a avaliação. O planeamento de qualquer atividade é importante, por isso os entrevistados referiram que a identificação de vagas (Ex E_2 "um pedido de "necessidades" aos Comandos, os quais identificam as vagas mediante vários critérios") e, a subsequente, distribuição do efetivo é uma das questões central decidida pelo diretor nacional da PSP (Ex E_1 "o Diretor Nacional, mediante proposta do DNA RH, acaba por tomar a decisão definitiva"). Nesse processo o mapa de pessoal é o instrumento de gestão por excelência (Ex E_4 "Para além deste levantamento feito, a informação é cruzada com o número de vagas do mapa de pessoal), com o qual se cruza a informação recebida com o número de vagas existentes, tomando-se ainda em conta uma série de indicadores (Ex E_1 "tomar a decisão definitiva mediante vários indicadores"), com particular relevância a dimensão do dispositivo, a idade dos polícias, entre outros (Ex E_3 "a dimensão do

dispositivo, a idade (envelhecimento); existência de infraestruturas críticas; índice de criminalidade”).

Em termos operacionais, o pedido das necessidades às unidades policiais ocorre, em regra, aquando de um procedimento de mobilidade interna no final de um curso de formação, aquando de promoções (Ex E_2 "em regra, quando está para ser efetivado um procedimento de mobilidade interna, ou quando os polícias estão para ser colocados após promoção"), e sempre quando alguma circunstância especial o exija (Ex E_4 "via de novas admissões, ou de promoções, ou em qualquer circunstância"). Relativamente ao envelhecimento dos polícias (média de idade do dispositivo), apurou-se que devido a esse facto (Ex E_3 "No quadro do cenário atual – a questão da idade dos polícias"), existem estudos detalhados plurianuais, sobre a evolução do efetivo (Ex E_4 "A PSP tem sempre estudos feitos (plurianuais) com previsões a 5 e 10 anos"), tendo já sido comunicada essa problemática à tutela política (Ex E_1 "Sim. Todos esses cenários estão estudados, sendo do conhecimento da Tutela política"). Esses estudos preveem que, em espaço curto de anos, o dispositivo policial irá necessitar de recrutamento de mais polícias (Ex E_4 "da necessidade de colmatar as saídas com novas admissões"), até porque, se o mecanismo automático de passagem à pré-aposentação, previsto no Estatuto vier a concretizar-se na prática, irá agonizar o problema (Ex E_4 "O Estatuto diz que sim, que isso irá ocorrer"), pois preconiza-se que o número de polícias a lhe poderem aceder seja grande (Ex E_1 "em 2020, poderão sair para a pré-aposentação mais de 3000 polícias"), o que adensará o problema.

5.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DO INQUÉRITO

As técnicas aplicadas, conforme referidas no Capítulo 4, visam a descrição e análise dos resultados e avaliar a existência de diferenças entre as diversas variáveis em estudo designadamente, o “Comando de Polícia”, “idade”, “tempo de serviço” e “carreiras policiais” a que os participantes pertencem. Efetuou-se o teste do qui-quadrado para verificar a hipótese nula e a alternativa, no intuito de averiguar eventuais significâncias entre variáveis.

5.2.1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Participaram no estudo 216 polícias da Divisão de V. F. de Xira (57,4%) e 160 da Divisão Policial de Coimbra (42,6%), conforme se pode verificar nos Quadro 12 e 13, Apêndice P.

Apresenta-se no Quadro 1 a caracterização sociodemográfica dos participantes:

Faixa etária	%	Género	%	Habilitações literárias	%	Carreira	%	Tempo de serviço	%	Antiguidade na carreira	%
Até 25	2,4	Masculino	92,8	Até ao 11.º ano	30,3	Agente	83,8	Até 5 anos	3,2	Até 5 anos	13,3
26 a 35	20,5	Feminino	7,2	12.º ano	65,7	Chefe	13,3	6 a 14	25,8	6 a 14	35,1
36 a 45	38,6			Ensino superior	4,0	Oficial	2,9	15 a 24	38,6	15 a 24	28,7
46 a 55	27,1							25 a 30	18,4	25 a 30	15,4
56 ou mais	11,4							Mais de 30	14,1	Mais de 30	7,4

Quadro 1: caracterização sociodemográfica dos participantes no inquérito

Analisando-se os dados constantes no Quadro 1, verifica-se que a maioria dos participantes neste estudo são homens (92,8%), a faixa etária com maior representação é dos 36 aos 45 anos (cerca de 38%) e a carreira policial com maior representatividade é a dos agentes (83%). Quanto ao tempo de serviço na PSP, 38% está no patamar entre 15 e 24 anos e em termos de antiguidade na carreira, 35,1% tem entre 6 e 14 anos.

É ainda de salientar que cerca de 11% dos participantes tem mais que 55 anos, o que indicia um efetivo envelhecido.

No Apêndice P, são apresentadas os Quadros de frequências de todas as variáveis correspondentes à caracterização sociodemográfica gerais, bem como em função da divisão policial e da carreira policial dos inquiridos.

5.2.2. ASPETOS GERAIS SOBRE A CARREIRA POLICIAL

No Apêndice Q, são apresentadas as respostas ao inquérito (Quadros 20 a 23), indicando-se as médias, a moda e os desvios-padrão. Igualmente, são apresentadas no Apêndice R quadros de frequências das variáveis em estudo, e ainda o seu cruzamento com a divisão policial e a carreira policial dos inquiridos. Da análise dos dados, releva-se que a maioria dos inquiridos não tinha conhecimento da carreira policial quando concorreu à PSP, 54,0% (Quadro 30, Apêndice R) e que 73,9% concorda com o procedimento simplificado de promoção por antiguidade (Quadro 34, Apêndice R). A maioria dos inquiridos, 50,5%, respondeu que o EPPSP não é o único instrumento de GC na PSP, (Quadro 36, Apêndice R). São também, na maioria, da opinião que os vários aspetos tidos em conta no procedimento concursal não conseguem garantir a igualdade de oportunidades numa promoção, 66,0% (Quadro 40, Apêndice R), assim como sobre o aumento da média de idade dos polícias no ativo ser um fator de constrangimento do desenvolvimento na carreira, 69,7% (Quadro 42, Apêndice R).

5.2.3. CRUZAMENTO DE VARIÁVEIS

A variável “Comando de Polícia” permite verificar e comparar as respostas provenientes das divisões policiais onde se realizou o inquérito, as variáveis “idade” e “tempo de serviço”, comparar as respostas dos participantes mais jovens com os que têm mais idade e ainda as fases diferentes do decurso da carreira, e a variável “carreira, entre os participantes, pois pertencem a três carreiras policiais diferentes.

Da aplicação do teste do qui-quadrado ao cruzamento de variáveis “Comando de Polícia”, “carreira policial”, “idade” e “tempo de serviço”, confirma-se a hipótese nula e rejeitou-se a hipótese alternativa. Constatou-se existir uma significância ($p\text{-value} \leq 0,05$) de $\sigma^2=131,110$; $\text{sig}=0,000$, entre as variáveis “Comando de Polícia” e “idade”, de $\sigma^2=6,465$; $\text{sig}=0,039$, entre “Comando de Polícia” e “carreira policial”, e de $\sigma^2=119,397$; $\text{sig}=0,000$, e entre “tempo de

serviço” e “Comando de Polícia”. Uma explicação possível prende-se com o facto de que a Divisão Policial de Coimbra apresentar valores mais elevados, relativos à idade (faixa etária) (Quadro 14, Apêndice P) e ao tempo de serviço na PSP (Quadro 18, Apêndice P), e que a sua representatividade de cada carreira policial é mais assimétrica, quando comparada com a de V. F. de Xira (Quadro 17, Apêndice P).

Efetuiu-se ainda o cruzamento das referidas quatro variáveis com todas as variáveis hipoteticamente dependentes (parte II do questionário). Desse cruzamento com as variáveis P.1 a P.7 (nominais) constatou-se que na P.4, apenas na variável “Comando de Polícia” se verifica existir significância ($\sigma^2=8,884$; sig=0,012), e que na P.6 e P.7, em todas elas, confirma-se a hipótese nula e rejeita-se a hipótese alternativa, verificando-se a existência de uma relação estatisticamente significativa entre variáveis (p-value <0,05). Do cruzamento com as variáveis P.8 a P.19 (ordinais), constatou-se que o maior número de respostas com significância decorrem da influência da variável “Comando de Polícia”, em quatro perguntas (P.10 $\sigma^2=8,884$, sig=0,000; P.14 $\sigma^2=30,845$, sig=0,000; P.15 $\sigma^2=15,486$ sig=0,004 e P.16 $\sigma^2=14,904$, sig=0,005). A variável “carreira policial” apresenta influência na significância em três perguntas (P.8 $\sigma^2=27,310$, sig=0,001; P.12 $\sigma^2=23,515$, sig=0,003; P.15 $\sigma^2=27,536$ sig=0,001).

Procedeu-se à aplicação de análise fatorial, através de ACP (análise de componentes principais), onde $X = x_1 + x_2 + x_3$, sendo $\bar{x} = \sum x/Nx$. Da análise efetuada, o fator constituído pelo conjunto de perguntas F1 {P.8+P.11+P.15+P.18+P.19} apresenta uma $\bar{x} = 2,09$. O fator formado pelo conjunto F2 {P.10+P.13+P.14} uma $\bar{x} = 3,46$. Por sua vez, o fator composto pelo conjunto F3 {P.12+P.16+P.17} tem uma $\bar{x} = 2,92$, conforme indica o Quadro 25, Apêndice Q.

Na análise descritiva das perguntas que formam os fatores em referência, releva-se o seguinte: as variáveis P.13 ($\bar{x} = 3,22$, moda = 4); P.17 ($\bar{x} = 3,59$, moda = 4); P.18 ($\bar{x} = 1,82$, moda = 2) e a P.19 ($\bar{x} = 2,32$, moda = 2), apresentam convergência face a todas as quatro variáveis independentes. Verifica-se ainda que apenas a P.15 ($\bar{x} = 2,66$, moda = 3) apresenta significância face a todas as variáveis de influência. As perguntas restantes, a P.8 ($\bar{x} = 1,94$, moda = 2), P.10 ($\bar{x} = 3,02$, moda = 3), P.11 ($\bar{x} = 1,75$, moda = 2), P.12 ($\bar{x} = 2,46$, moda = 2), P.14 ($\bar{x} = 4,14$, moda = 4) e P.16 ($\bar{x} = 2,73$, moda = 3) apresentam influência de, pelo menos, de uma das variáveis com que se cruzou.

Quanto às perguntas P.20 (moda = 2) e P.21 (moda = 2), foram alvo de igual procedimento estatístico. Do resultado conclui-se que, em ambas as variáveis, as respostas estão relacionadas devido à influência da variável “Comando de Polícia” (sig=0,029 e sig=0,045). Inversamente, mas igualmente em ambas (P.20 e P.21) as outras três variáveis expressam uma convergência de respostas (p-value >0,05).

5.2.4. ANÁLISE DA VARIÁVEL CARREIRA

No que diz respeito ao fator F1 {P.8+P.11+P.15+P.18+P.19}, verifica-se que a carreira de agentes apresenta uma $\bar{x} = 2,09$, a de chefes $\bar{x} = 2,04$ e a dos oficiais $\bar{x} = 2,54$, pelo que se pode concluir que a carreira de chefe apresenta os valores mais negativos em relação à expetativa de carreira. No fator F2 {P.10+P.13+P.14}, a de agentes tem uma $\bar{x} = 3,43$, a de chefes $\bar{x} = 3,57$ e a dos oficiais $\bar{x} = 3,54$, o que significa que é a carreira de chefe que apresenta valores mais negativos relativos aos vários aspetos considerados no procedimento concursal. Quanto ao F3 {P.12+P.16+P.17}, verifica-se que a média dos que pertencem à carreira de agentes é $\bar{x} = 2,87$, a de chefes $\bar{x} = 3,13$, e a dos oficiais $\bar{x} = 3,39$, resultados estes que indicam serem os agentes os mais pessimistas no que diz respeito à perspetiva de carreira, conforme Quadro 27 do Apêndice Q.

5.2.5. ANÁLISE DA VARIÁVEL TEMPO DE SERVIÇO

De modo a aferir se existem diferenças relevantes entre repostas de participantes em fases diferentes do decurso da carreira, comparou-se a fase inicial (1 e 2 - até 14 anos, pois o parâmetro 1 enquadra poucos participantes) com a fase final (5 - com mais de 30 anos). Apurou-se como valores obtidos na fase inicial no fator F1 de $\bar{x} = 2,35$; no F2 $\bar{x} = 3,56$ e no F3 $\bar{x} = 2,92$, sendo na fase final de carreira no fator F1 de $\bar{x} = 2,08$, no F2 de $\bar{x} = 3,38$, e no F3 $\bar{x} = 2,88$. Verifica-se assim que, em todos os fatores, os polícias na situação de início da carreira apresentam valores superiores aos que estão em final da carreira, ou seja, têm, comparativamente, mais otimismo e expetativa de carreira (Quadro 28, Apêndice Q).

5.2.6. ANÁLISE DA VARIÁVEL IDADE

Com semelhante propósito da variável “tempo de serviço”, verificou-se se existem diferenças entre os inquiridos com idades distintas. Comparou-se os polícias mais jovens (1 e 2 – até 35 anos) com os mais velhos (5 – 56 anos ou mais). Assim, apurou-se que os mais jovens no fator F1 de $\bar{x} = 2,23$; no F2 $\bar{x} = 3,53$, no F3 $\bar{x} = 2,98$, e os mais velhos no F1, de $\bar{x} = 2,07$, no F2 de $\bar{x} = 3,24$, F3 $\bar{x} = 2,99$. Verifica-se que nos F1 e F2 são os mais jovens que apresentam valores mais elevados, mais otimistas e com expetativas de carreira, sendo que no F3 os valores não apresentam diferença significativa (Quadro 29, Apêndice Q).

5.2.7. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS PERGUNTAS ABERTAS DO QUESTIONÁRIO

As questões P.20 e P.21, são abertas, “por não ser possível antecipar todas as categorias ou formas de expressão que podem assumir as representações” (Vala, 1986, p. 107), permitindo desse modo uma resposta consoante a opinião do participante no questionário.

O propósito da pergunta P.20 foi recolher informação junto dos polícias dos Comandos de Polícia em análise, sobre que instrumentos de GC conheciam que, na sua opinião, pudessem ser aplicados na PSP para melhorar a gestão existente. É de salientar que esta pergunta teve o mesmo propósito que a pergunta n.º 8 efetuada aos entrevistados e o questionário que se realizou, via *network* da CEPOL, dirigido a congéneres policiais europeias.

Quanto à pergunta P.21, o objetivo principal foi saber o que os polícias (em estudo) pensam relativamente ao atual EPPSP, por forma de comparação e similitude, estabelecendo-se o ponto de opinião sobre o *status quo* do mesmo. A escolha recaiu na Guarda Nacional Republicana por ser, estatutariamente, a congénere em termos de atribuições, pois como refere Figueiredo (2005), dentro do contexto de segurança interna, a GNR é a força de segurança “que mais se assemelha com a realidade da PSP” (p. 46).

Para se proceder à análise ao conteúdo destas respostas, utilizou-se um procedimento aberto por não existirem categorias predefinidas (Ghiglione & Matalon, 1995). Num primeiro passo, fez-se a leitura e transcrição de todas as respostas, procurando-se de seguida a correspondência de significado do sentido (tema) para, num segundo momento, sistematizar-se a informação. O passo seguinte centrou-se o trabalho na categorização dessa informação, que Bardin (2011) define como uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos” (p. 145). Este procedimento permitiu o agrupamento das respostas em seis categorias, em cada uma das perguntas, conforme indicam os Quadros 78 a 81 constantes no Apêndice S, constituindo assim cada categoria uma variável para tratamento estatístico em SPSS.

RESULTADOS DA P20: Todos os inquiridos, ou sejam, os 376, responderam ao primeiro nível de resposta (sinalizar a opção entre 1. Sim; 2. Não). Da análise desses resultados, verifica-se que existem 107 de respostas na opção/resposta 1. (≈28,4%) e 269 na 2. (≈71,5%), pelo que se conclui que a maioria indicou desconhecer alternativas de instrumentos de GC.

No segundo nível ou momento de resposta, deram opinião 107 inquiridos (≈28,4%), conforme se pode verificar no Quadro 68 do Apêndice R. Do conjunto de respostas dadas, em virtude de se tratar de uma pergunta de resposta múltipla, obteve-se um total de 168 (N) respostas, conforme mostra o Quadro 70 do Apêndice R. Analisando os resultados, os instrumentos indicados como desejáveis ou passíveis de utilização na PSP foram a aplicação de um modelo similar de GC utilizado nas forças armadas e similares (≈16,1%), serem criadas mais categorias nas carreiras policiais (≈13,7%), dever existir bonificação em serviço operacional/diferenciando-o de outros (≈12,5%), e ainda um conjunto de outras indicações e sugestão de opinião que foram categorizadas em “outros” (≈36,3%).

RESULTADOS DA P21: Todos os inquiridos responderam ao primeiro nível de resposta (sinalizar a opção entre 1. É melhor; 2. É pior; 3. Não tenho opinião). Da análise desses resultados verifica-se que existem 27 de respostas na opção/resposta 1. ($\approx 7,2\%$); 319 na 2. ($\approx 84,8\%$) e 30 na 3. ($\approx 8\%$), concluindo-se que existe uma forte prevalência de opinião que, em termos comparativos, o EPPSP é desvantajoso em relação ao que o estatuto da GNR possibilita aos seus militares, em termos de GC (Quadro 73, Apêndice R).

No segundo nível ou momento de resposta, dos que assinalaram a opção 2., 178 inquiridos ($\approx 55,79\%$) explicaram a sua opinião e 141 inquiridos ($\approx 44,2\%$) não o fizeram. Do conjunto de respostas dadas (pergunta de resposta múltipla), obteve-se um total de 326 (N) indicações, conforme se verifica no Quadro 75 do Apêndice R.

Analisando os resultados, os motivos mais salientados são a idade de acesso à pré-aposentação ser mais cedo na GNR ($\approx 31,6\%$), as promoções serem mais rápidas naquela F.S. ($\approx 16\%$), por existirem mais categorias/postos ($\approx 12,6\%$), e por auferirem na GNR um valor de pensão/reforma mais elevado ($\approx 12,3\%$), sendo ainda categorizada um conjunto de outros motivos em “outros motivos” ($\approx 19,3\%$).

5.2.8. RESULTADOS COMPARADOS DOS COMANDOS DE LISBOA E COIMBRA

Com o propósito de se comparar os resultados obtidos, efetuou-se uma comparação entre os resultados dos Comandos Policiais onde se aplicou o questionário. Dessa análise verificou-se que existem algumas respostas comparativas de relevo, como seguidamente se demonstra. No que diz respeito às perguntas P.1 verifica-se que existe um diferencial de $10,2\%$ no conhecimento relativo à carreira aquando do ingresso na PSP (Quadro 30, Apêndice R) e na P.3 $10,1\%$ referente à opinião sobre as promoções serem apenas por antiguidade (Quadro 34, Apêndice R). Na P.4 existe um diferencial de $6,3\%$ sobre o conhecimento sobre o EPPSP ser o único instrumento de GC (Quadro 36, Apêndice R), e na P.7 $5,2\%$ na opinião de que o aumento da média de idade dos polícias constrange o desenvolvimento da carreira (Quadro 42, Apêndice R).

Verificou-se ainda que os valores obtidos na Divisão de V. F. de Xira são no fator F1 de $\bar{x} = 2,14$; no F2 $\bar{x} = 3,58$ e no F3 $\bar{x} = 3,00$. Por sua vez, os valores obtidos da Divisão de Coimbra, no fator F1 $\bar{x} = 2,03$, no F2 de $\bar{x} = 3,28$ e no F3 $\bar{x} = 2,83$. Verifica-se assim que, em todos os três fatores, os polícias da Divisão Policial de V. F. de Xira apresentam valores superiores aos da Divisão de Coimbra, ou seja, comparativamente indicam ter maior expetativa e perspetiva de carreira, o que está em linha com os resultados evidenciados pela tendência da variável “tempo de serviço”. Uma possível explicação poderá ser o facto que a Divisão Policial de V. F. de Xira tem um efetivo mais jovem e com menos tempo de serviço (Quadro 26, Apêndice Q).

5.3. SÍNTESE DE RESULTADOS

Far-se-á em seguida uma síntese dos resultados obtidos pela realização das entrevistas e do inquérito por questionário. Fruto das entrevistas, conheceu-se, do nível estratégico da PSP, que o princípio orientador que norteia a GC na PSP é conjugar e suprir, ou pelo menos tentar esse efeito, os objetivos e necessidades institucionais, tais como o provimento de efetivo necessário para realizarem as tarefas acometidas às diversas unidades e serviços da PSP. Desse modo garante-se o devido enquadramento hierárquico, com os interesses e expetativas de carreira dos seus destinatários – os polícias. Conheceu-se ainda que a GC é um processo complexo, devido aos múltiplos fatores (e abrangência), e que a decisão não depende propriamente dos seus decisores do nível estratégico. Que para o exercício da GC são utilizados diversos instrumentos de gestão, entre outros, o EPPSP, o mapa de pessoal, e a avaliação de desempenho. Dos constrangimentos existentes, ficou a conhecer-se que a morosidade em concluir os concursos, que são causadas pelo volume e sucessivas reclamações, e o aumento da média de idade dos polícias causam dificuldades à agilização e bom andamento da GC na PSP.

Possibilitou saber que, na opinião dos entrevistados, o atual EPPSP trouxe algumas melhorias de condições de serviço, como por exemplo a criação de duas novas categorias profissionais, mas também que a GC é um modelo que, como qualquer outro, imperfeito e por isso passível de serem efetuadas melhorias, dando como exemplos a criação de perfis por categorias e estágios em entidades externas para formação.

Quanto ao inquérito por questionário, possibilitou ficar a conhecer-se que os referidos Comandos Policiais apresentam realidades sociodemográficas distintas, pois o efetivo da Divisão Policial de Coimbra apresenta uma média de idade e tempo de serviço superior à da Divisão Policial de V. F. de Xira. Da análise dos dados constatou-se que existem diferenças e significâncias entre as variáveis em estudo, como por exemplo entre “carreira policial” e “Comando de Polícia”, existindo ainda variáveis que influenciam os resultados das repostas, tais como “tempo de serviço” ou “carreira policial”. Permitiu ainda saber que a maioria dos participantes quando concorreu à PSP não conhecia a carreira policial existente, e que, também na maioria, são da opinião que as promoções deveriam ser por antiguidade. Verificou-se ainda que consideram que o aumento da idade no ativo é um fator que causa dificuldades no desenvolvimento na carreira.

5.3.1. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES FORMULADAS

Formularam-se quatro hipóteses neste estudo, conforme fundamentação teórica indicada no Capítulo 4.2., as quais serão seguidamente verificadas.

H1: O EPPSP não é percecionado pelos polícias como tendo trazido uma melhoria de perspetiva de carreira.

A hipótese confirma-se. Tendo em conta todas as perguntas que constituem os conjuntos dos fatores em análise {F1 + F2 + F3}, constatou-se um resultado negativo ($\bar{x} = 2,82$), moda = 2), pois as perguntas constituíam afirmações positivas, e similares, tendo os 48,6% dos polícias discordado totalmente ou discordado e 25,8% respondido que concordavam ou concordavam totalmente (Quadro 21, Apêndice Q).

H2: A GC na PSP é muito condicionada pelos instrumentos legalistas que a delimita, havendo pouco espaço para as práticas individuais.

A hipótese confirma-se. Efetuada a revisão sobre o EPPSP e legislação conexa, constata-se que de todos os instrumentos utilizados na PSP, apenas na AD os polícias têm uma possibilidade de desenvolverem e demonstrarem o seu empenho e resultados alcançados. Contudo, observando-se o art.º 75.º, n.º 1, al. a) do EPPSP verifica-se que a AD é apenas um parâmetro de avaliação com a ponderação de 10% dos vários fatores em consideração no cálculo para uma promoção (procedimento concursal). No que diz respeito aos instrumentos específicos do regime de mobilidade, previstos no art.º 97.º do EPPSP, verifica-se que apenas um, o por convite, dá uma possibilidade de escolha ao polícia, ainda assim condicionada ao processo de seleção, pois devido à morosidade da colocação por oferecimento, este não se afigura ser uma real escolha para concretização.

H3: A expetativa dos polícias por uma perspetiva de carreira atrativa difere consoante a fase em que estejam no decurso da carreira.

A hipótese confirma-se. Considerando-se a análise efetuada no capítulo 5.2.5, constata-se que, da comparação dos dois grupos, um na situação de início e o outro na situação final de carreira, existem diferenças nas respostas. Verificou-se que, em todos os três fatores em análise, os polícias na situação de início da carreira apresentam valores superiores aos que estão em final da carreira, ou seja, têm, comparativamente, mais otimismo de carreira.

H4: A expetativa dos polícias por uma carreira profissional atrativa é idêntica, independente da carreira a que pertençam.

A hipótese é refutada. Analisadas as respostas dos inquiridos no capítulo 5.2.4, constatou-se que os chefes são os mais pessimistas ou negativos quanto ao fator F1 ($\bar{x} = 2,04$) expetativa e F2 ($\bar{x} = 3,57$) aspetos de promoção. Quanto ao fator F3 são os agentes ($\bar{x} = 2,87$) os mais pessimistas no que diz respeito à perspetiva de carreira. Face às diferenças de resultados, verifica-se que, a opinião dos polícias que participaram no estudo diverge consoante a carreira policial.

5.3.2. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS

A pergunta que deu o mote a esta investigação foi: **Qual o posicionamento dos polícias quanto à expetativa de desenvolvimento na carreira profissional?**

Esta questão teve o intuito de indagar os polícias da PSP, pois são quem corporizam a razão da existência do EPPSP, se este corresponde com as suas expetativas de terem uma perspetiva de desenvolvimento na carreira profissional. Assim sendo, efetuou-se um inquérito por questionário em dois Comandos Policiais (Cometlis – Divisão Policial de V. F. de Xira, e CD Coimbra – Divisão Policial de Coimbra), por forma a conhecer o posicionamento dos polícias face à questão indicada. Da análise dos dados recolhidos, e considerando as respostas obtidas na análise de ACP, fator F1, composto por um conjunto de perguntas com cinco questões ligadas a aspetos inerentes ao tema, verificou-se um resultado negativo ($\bar{x} = 2,09$, moda = 2), pois as perguntas constituíam afirmações positivas, e similares, tendo os polícias maioritariamente (72,64%) discordado totalmente ou discordado (Quadros 21, Apêndice Q).

Respondida à pergunta de partida, dar-se-á agora resposta às perguntas derivadas. No que diz respeito à **Pd1: Quais os instrumentos de gestão que são utilizados na gestão de carreiras dos polícias?** Do estudo efetuado ao EPPSP e das entrevistas realizadas, ficou-se a conhecer que são utilizados uma série de instrumento de gestão de carreira além do EPPSP, entre eles figuram os que se indicam e descrevem no capítulo 3 desta investigação. Foram ainda indicados pelos entrevistados outros instrumentos ou práticas de GC, tais como a ação de gestão e de influência do diretor nacional, as funções nominais previstas no anexo I do Estatuto, a expatriação, o regime da mobilidade interna e Lei Orgânica da PSP (codificação A.2.1).

Quanto à **Pd2: Qual a amplitude que a PSP tem no exercício da gestão das carreiras policiais?** Da revisão da literatura sobre o tema e, em particular, do estudo do EPPSP, conheceu-se que a PSP, por fazer parte da AP, o seu “modelo de gestão de recursos humanos é fundamentalmente estatutário (Rocha, 2005, p. 13), acrescentando o facto que, estatutariamente, é um modelo organizacional do tipo hierárquico-funcional. Assim sendo, através das entrevistas conheceu-se mais em pormenor a questão, tendo todos os entrevistados dito que, essencialmente na questão da GC, depende da decisão política, pois os procedimentos que tenham impacto orçamental têm de ser previamente autorizados, constituindo a demora dessa decisão uma das principais dificuldades (codificação B.1.2). Foi ainda dito que os instrumentos de gestão utilizados são do tipo legalista, e por isso balizam e definem o procedimento a ter, os requisitos, o que pode ser feito e como (codificação B.1.1). Assim, conclui-se que a ação de GC é muito limitada.

Relativamente à **Pd3: Qual é o impacto do envelhecimento dos polícias no ativo, relativamente ao desenvolvimento e progressão na carreira?** Através das entrevistas ficou a saber-se que esta é uma questão que dificulta e condiciona as escolhas de GC, pois os polícias ao estarem mais tempo no ativo, e enquanto não saírem, não são libertadas essas vagas. Desse modo, quanto mais tarde se pré-aposentarem menos vagas há para os mais novos entrarem (codificação B.2.1). Perguntou-se ainda a opinião dos inquiridos, com a questão P.7 do questionário, tendo 69,7% considerado que é um fator que dificulta o desenvolvimento e progressão da carreira (Quadro 42, Apêndice R).

Por último, quanto à **Pd4: Que instrumentos novos ou boas práticas de GC são passíveis de implementar na PSP uma melhoria do exercício de gestão das carreiras dos polícias?** Para se poder responder esta pergunta, desencadeou-se uma ação em três linhas diferentes para se tentar obter o máximo de informação possível: i) questionar os entrevistados, através da questão 8 do guião da entrevista, ii) questionar os polícias, elaborando-se a pergunta P.20 do questionário, e iii) indagar congéneres europeias, através de questionário difundido pela rede CEPOL.

Recebida a informação das três linhas de pesquisa, as quais foram já analisadas, respetivamente, nos capítulos 5.1. – entrevista, 5.2.6. – questionário e 3.4. – questionário via Cepol, apurou-se uma série de indicações como exemplos de instrumentos e boas práticas passíveis de, hipoteticamente, melhorarem a GC na PSP. Esses exemplos são de largo espectro: criação de perfis por categorias; estágios em entidades externas; mecanismos de responsabilização individual; estratégia de gestão por valores; portefólio de competências, de competências, o chamado profissiograma; programa para avaliadores na gestão de talentos; criação de mais categorias profissionais; exigência de níveis de habilitação académica mínima para ingresso em carreiras hierarquicamente superiores; planeamento com supervisor; idade (quer no limite mínimo, quer no limite máximo, para aceder a uma categoria profissional superior); experiência profissional especializada (obtida dentro ou até mesmo fora da instituição policial).

CONCLUSÃO

O propósito desta investigação foi conhecer a forma como é efetuada a gestão de carreiras na PSP, de modo a ajudar a compreender a temática. Assim sendo, definiu-se como objetivos saber que instrumentos de gestão são utilizados e que dificuldades e constrangimentos existem inerentes a esse exercício de GC, bem como saber o que consideram os polícias acerca da perspetiva de carreira face ao EPPSP.

Um estatuto profissional de uma profissão, ou classe, é o grande sustentáculo de toda a atividade por ela desenvolvida. Nele são estipulados os grandes princípios orientadores e os requisitos legais para a GC, o que *per si* é esclarecedor da sua importância central em qualquer instituição, daí a pertinência da presente investigação.

Para se alcançar os objetivos definidos, efetuou-se uma revisão da literatura para conhecer o “estado da arte” sobre os conceitos chave inerentes ao tema. Do estudo sobre a gestão de carreiras, apurou-se que se trata de um conceito complexo, que tem evoluído e que abrange uma série de fatores de cariz subjetivo, pelo que ainda hoje não é consensual a clareza da sua noção. A GC, e as práticas nela exercidas, tem assumido um lugar central na estratégia das organizações, pois tem como objetivos definir os critérios de evolução profissional dos indivíduos, o seu recurso mais valioso, e procura fazê-lo conjugando as necessidades dos indivíduos com os objetivos das organizações.

A evolução do mercado fez alterar as relações laborais, inevitavelmente as carreiras transfiguraram-se e surgiram novos conceitos. Desta mudança resultou a responsabilidade pela GC ter passado a ser também do indivíduo, e nesse sentido, a importância da GC decorre do sentimento de satisfação, motivação e de justiça na igualdade de oportunidades que cria. Assumindo os indivíduos um papel interventivo e definidor dos objetivos traçados para si, descortina-se que se trata de uma complementaridade de gestão entre ambos, por isso os percursos naturais de carreira devem ser elaborados e entendidos numa perspetiva de desenvolvimento humano.

Quanto ao conceito da expectativa, como elemento base do estudo sobre as atitudes e comportamentos das pessoas em ambientes de trabalho, tem despertado interesse na comunidade científica. As investigações sobre o conceito sugerem a importância das organizações em conhecerem o que os seus colaboradores desejam exatamente no trabalho e o modo como perspetivam a probabilidade de atingir esses fins desejados. Igualmente sugerem que uma organização não terá futuro se não considerar que as pessoas, na sua dimensão psicológica, são portadoras de valores, necessidades e aspirações. As expetativas das pessoas não se centram apenas em obter uma remuneração mais elevada, mas também em outros aspetos que lhes permitam melhorar a sua qualidade

de vida. Entre esses aspetos estão o desempenho de tarefas para as quais têm competências e gostam, a flexibilização do horário que possibilite conciliar a vida profissional com a vida pessoal, o plano de saúde ou ainda a prática de atividades de lazer durante o horário de trabalho.

Identificou-se também que um dos aspetos que leva à desmotivação dos colaboradores reside na definição de objetivos ambíguos ou inadequados pela organização em relação às perspetivas daqueles. Nessa senda, a teoria da expetativa de Vroom identifica a importância das organizações avaliarem os sentimentos de autoeficácia dos colaboradores face às metas delineadas, assim como a importância em gerirem as expetativas destes para que tenham motivação no trabalho, pois é a expetativa que determina a quantidade de esforço e o desempenho efetuado. Outra influência que se verificou foi o facto do CPsi influenciar o empenhamento organizacional e a intenção de ficar ou de sair da organização quando existe uma perceção de incumprimento por parte da organização. Qualquer pessoa tem necessidade de estar enquadrado num relacionamento motivador, seja com os demais ou com a organização, sendo essa relação marcada por um conjunto de perceções, expetativas e crenças, que decorrem de promessas firmadas pelas contrapartes, acerca daquilo que é esperado como comportamento a ter ao longo dessa relação.

Efetuada a revisão da literatura destes conceitos, carreira e expetativa, prosseguiu-se estudando a GC na PSP. A carreira policial é considerada uma carreira especial na AP, fruto do estipulado no art.º 2.º, n.º 2 da Lei n.º 35/2014, de 20 junho. Para aprofundar esse estudo foram realizadas entrevistas a gestores e comandantes da PSP, ligados à área da GRH e GC, que esclareceram que o princípio norteador da GC é o de conjugar e suprir os objetivos e necessidades institucionais com os interesses e expetativas dos polícias. De igual modo, identificou-se que se trata de um processo complexo, devido aos múltiplos fatores (e abrangência), e que a decisão não depende propriamente dos seus decisores do nível estratégico na PSP. Ficou a conhecer-se que são utilizados vários instrumentos de GC, mas que limitam a ação da DNPPSP, assim como o facto da GC ter, em si, entroncados constrangimentos, de vários quadrantes, os quais em nada abonam o bom desenrolar da gestão. De entre eles figuram a morosidade da decisão inicial de abertura do concurso e a morosidade em concluir-se os concursos, face ao volume de reclamações a que é necessário responder. Outra dificuldade que se verificou ser de complexidade na PSP, a qual dificulta e condiciona as escolhas de GC, é o aumento da média de idade dos polícias no ativo, pois em breve irá ser um cenário macro que acarretará dificuldades na gestão do efetivo.

Ao estudar-se o EPPSP, constatou-se que se trata de um instrumento jurídico que define as condições de acesso à carreira policial e que estipula o regime dos direitos e deveres dos polícias. É através dele que são estabelecidos os requisitos necessários para o

desenvolvimento da carreira e que a condição policial ganha expressão do reconhecimento da sua especificidade. Através do estudo do EPPSP constatou-se algumas alterações de reparo. Pela primeira vez está definido num estatuto dos polícias o período normal de trabalho (art.º 57.º, n.º 1); a possibilidade dos elementos com 55 anos de idade poderem solicitar dispensa de trabalhar no período noturno (art.º 59.º, n.º 5); os termos de atribuição de crédito horário para compensar o serviço prestado para além do período normal de trabalho, cuja competência é do diretor nacional da PSP (art.º 57.º, n.º 3); e que o trabalho em dia feriado obrigatório dá direito a um descanso compensatório (art.º 141.º). Mas igualmente assinala-se que os tempos de mínimos de antiguidade como condição de promoção foram, em muitos casos, aumentados.

Esse estudo possibilitou ainda identificar o longo caminho percorrido e as transformações que a PSP sofreu. De militarizados, civis, funcionários públicos a, presentemente, uma carreira especial, os polícias, como qualquer outro profissional, criam um conjunto de expetativas face ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, sendo essa a razão de indagar os polícias sobre as suas expetativas de carreira profissional. Assim sendo, efetuou-se um inquérito por questionário em dois Comando Policiais distintos, nomeadamente no Cometlis – Divisão Policial de V. F. de Xira e no CD Coimbra – Divisão Policial de Coimbra, com o propósito de saber o posicionamento dos polícias acerca da sua perspetiva de carreira, pois são eles quem corporiza a razão da existência do EPPSP.

Dos resultados apurados no inquérito por questionário, relevam-se quatro em particular. O primeiro resultado apurado sugere que os polícias, estando em diferentes fases do decurso da carreira, têm expetativas diferentes face ao seu estatuto profissional.

Um segundo resultado indica que o posicionamento dos polícias divergirem consoante a carreira policial a que pertencem. Profissionais da mesma instituição e que estão sob a alçada do mesmo estatuto profissional, parecem ter, talvez fruto das experiências diárias e das funções que lhes estão atribuídas, opiniões diferentes.

O terceiro resultado, que merece análise, aponta para a evidência de que, nas questões que decorrem essencialmente da visão e interpretação sobre o *status quo* da PSP, as opiniões dos polícias divergem sob pontos de vista ou quase opostos ou opostos.

Por fim, o quarto resultado remete para a resposta à pergunta de partida que subjaz a presente investigação. Os resultados apurados no inquérito por questionário, indiciam que para os polícias, de todas as carreiras policiais – agentes, chefes e oficiais – o EPPSP não corresponde às suas expetativas. Assim sendo, este resultado apurado sugere que, nas unidades policiais onde se aplicou o questionário, será essa a opinião dos polícias, ou seja, os polícias consideram que o EPPSP não corresponde à expetativa quanto à perspetiva de desenvolvimento na sua carreira profissional.

Face aos resultados apurados, e identificados os aspetos de relevo na GC, considera-se que os objetivos da presente investigação foram alcançados, pelo que a mesma deve ser vista como um contributo para melhorar o exercício da gestão das carreiras policiais na PSP. Conhecendo melhor a opinião dos polícias possibilitará o alcance da desejada conciliação das necessidades e objetivos da PSP com os interesses e expetativas dos seus polícias, o que irá melhorar os índices de empenhamento organizacional e, como reflexo disso, elevar os níveis de eficácia e eficiência institucionais. Esse será porventura o maior desafio que a PSP enfrenta de futuro: gerir o seu elevado capital humano, correspondendo às suas expetativas de uma carreira profissional condigna.

Por fim, e porque um aumento de repositório de dados permite um conhecimento válido sobre uma temática em investigação, aspiramos à continuidade do estudo desta linha de investigação. Estas aspirações têm por base o seguinte: em 2016 saíram 348 polícias⁸⁴ para organismos fora da PSP, ou sob licença sem vencimento ou em missões de paz e diplomáticas, tendo em 2017 saído 345⁸⁵, o que pode significar falta de possibilidade em reter capital humano de elevado potencial.

Atrair e reter pessoas com elevado potencial será necessariamente o novo desafio pelo qual se deve reger a gestão de RH na PSP. Neste sentido, considera-se pertinente que seja efetuada investigação sobre as razões que levam os polícias a saírem da PSP, pois poderá ser profícuo para identificar e colmatar eventuais lacunas que causem uma falta de atratividade da carreira policial. Em última instância, essa falta de perspetiva de carreira tem como consequência a falta ou escassez de candidatos, em número suficiente, para se poder efetuar o adequado processo de recrutamento e seleção, e nos polícias que integram a instituição passem a procurar alternativas laborais para saírem da PSP.

⁸⁴ Balança Social da PSP 2016, p. 23.

⁸⁵ Balanço Social da PSP 2017, p. 21.

REFERÊNCIAS

- Almeida, C. S. (2011). *Expectativas e Motivações no Universo do Recrutamento & Selecção: Um Estudo de Caso*. (dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Braga.
- Almeida, P. P. (2011). Criminalidade e Políticas de Segurança. In *Caderno d'Ideias*, Plataforma de Reflexão Estratégica, 11. pp. 4-8.
- Almeida, P. P. (2009). Políticas de Segurança: Visão de Futuro. In *Revista de Segurança e Defesa*. Ed. jan-mar. pp. 50-55.
- Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In *Journal of occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Araújo, M. A. (2014). *Contrato Psicológico e Empenhamento Organizacional – O caso da Polícia de Segurança Pública (PSP)*. (dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Braga.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. In *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 7–25.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*. (dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa.
- Banks, C. H (2006). Career Planning: Towards a More Inclusive Model for Women and Diverse Individuals. pp. 640-647. [em linha] <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492734.pdf> Acedido em 03/01/2019.
- Banks, C. H (2005). Met Expectations Hypothesis: The Use of Direct Measures to Develop Participant Surveys. pp. 412-418. [em linha] <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492442.pdf> Acedido em 03/01/2019.
- Baranãno, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (2011). *L'Analyse de Contenu*. 4.^a ed. (trad. Luís Reto e Augusto Pinheiro). Lisboa: Edições 70.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths Organizational and individual perspectives. *Career Development International*. vol. 9

(1). 58-73. Consultado a 10 de dezembro de 2018. Disponível em www.emeraldinsight.com/1362-0436.Htm

- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: an empirical survey and implications. In *Human Resource Management*, 39 (4), pp. 347–366.
- Behlke, R. S. & Zanetti, E. (2014). O desafio de implantar a meritocracia no serviço público. In *Caderno Gestão Pública*, 4 (3). pp. 70-78.
- Bilhim, J. A. (2013). *Teoria organizacional - estruturas e pessoas*. (7.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Branco, A. I. (2010). *Stresse profissional na Polícia: Um estudo exploratório sobre a influência das variáveis tempo de serviço e sexo*. (dissertação de mestrado). Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Brandi, J., & Kemelgor, B. (2015). An expectancy theory model of initial public offerings. In *American Journal of Entrepreneurship*, 8 (1), 44-70.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. In *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), pp. 4-18.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho – o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. (orgs) (2007). *Gestão de recursos humanos - contextos, processos e técnicas* (3.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Campos, E. V. (2012). *Gestão de carreiras dos profissionais de saúde* (dissertação de mestrado). Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Carapeto, C., Fonseca, F. (2006). *Administração Pública* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do trabalho científico «saber-fazer» da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.

- Castro, C. (2008). Jornadas de gestão da carreira 08. In *Boletim Informativo da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão*, 1 (2). Vila do Conde.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. (6.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas – o novo papel dos RH nas organizações* (2.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clemente, P. J. (2010). Polícia e segurança: Breves notas. In *Política Internacional e Segurança*, 4, 139-169.
- Coimbra, L. J., & Parada, F. (2001). *Formação ao longo da vida e gestão da carreira*. Lisboa: Direção-geral do emprego e formação.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. In *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304–313.
- Coutinho, C. P. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. (2.^a ed. - reimpressão). Coimbra: Almedina.
- Cowling, A. G., & Mailer, C. J. (1990). *Managing Human Resources*. (trad. J. F. Silva). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Constituição da República Portuguesa. 7.^a Revisão Constitucional, aprovada pela Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto. Diário da República n.º 155, Série I-A. 4642-4686.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. In *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 923-946.
- Creed, P., & Hood, M. (2009). Career development, planning and management from the organisational perspective. In *Vocational psychological and organisational perspectives on career: Towards a multidisciplinary dialogue*. Griffith University, pp. 1-14.
- Cunha, M. P. et al. (2015). *Carreiras: a parceria entre a organização e os indivíduos*. In *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.^a ed.). pp. 572-623. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão* (7.^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P. et al. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2.^a ed.). Lisboa: Sílabo.

- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. Diário da República, 1.ª série, n.º 204. 9054-9086. Aprova o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP.
- Decreto-Lei n.º 299/2009 de 14 de outubro. Diário da República, 1.ª série, n.º 199. 7708-7731. Aprova o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP.
- Decreto-Lei n.º 181/2001, de 19 de junho. Diário da República, I Série-A, n.º 181. 3547-3549.
- Decreto-Lei n.º 511/99 de 24 de novembro. Diário da República, I Série-A, n.º 274. 8316-8329. Aprova o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP.
- Derr, C., & Laurent, A. (1996). The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective. In Michael B. Arthur, Douglas T. Hall & Barbara S. Lawrence (Editors), *Handbook of career theory. (5th edition)*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 454-471.
- Despacho 20/GDN/2009. Unidades territoriais da Polícia de Segurança Pública (PSP) Organização e competências. Gabinete do diretor nacional.
- De Vos, A., Dewettinck, L., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: a study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. In *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (1), 55-80.
- Durão, S. (2010). Carreiras subjetivas entre agentes da Polícia de Segurança Pública em Portugal. In *Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, 3 (8), pp. 9-44.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Eerde, W. V., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. In *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 575-586.
- Espírito Santo, P., & Costa, B. (2016). *Party Newspapers Perspectives and Choices: A Comparative Content Analysis View*. In *Sage Open*, 6 (2), pp. 1–15.
- Espírito Santo, P. (2010). *Introdução à metodologia das ciências sociais - génese, fundamentos e problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Espírito Santo, P. (2008). *Estudos de comunicação política – análise de conteúdo da mensagem na campanha e pós-campanha eleitoral nas eleições presidenciais*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (coord.) (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, A. P. (2007). *Conteúdo e quebra do contracto psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira* (tese de doutoramento). Braga: Universidade do Minho.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (coords.) (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw – Hill.
- Figueiredo, H. (2005). *O sistema de mobilidade na Polícia de Segurança Pública* (monografia de licenciatura). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Fortin, M-F. (2009). *Fondements et étapes du processus de recherche*. (Trad. Nídia Salgueiro). Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. J. (2009). *Metodologia científica: Fundamentos métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1995). *Les Enquêtes Sociologiques – théories et pratique*. (reimpressão) (trad. Conceição Pires). Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Greenhaus, J., & Callanan, G. (1994). *Career Management* (2nd ed.). Forth Worth: Dryden Press.
- Gunkel, M., Schlägel, C., Langella, I. M., Peluchette, J. V., & Reshetnyak, E. (2013). The influence of national culture on business students' career attitudes - An analysis of eight countries. In *Journal of Human Resources Research*. 27 (1), pp. 47-68. Consultado a 9 de Dezembro de 2018. Disponível em: <http://ro.uow.edu.au/buspapers/31>
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gutteridge, T. G., & Otte F. L. (1983). Organizational career development: What's going on out there?. In *Training and development journal*, 37 (2), pp-22-26.
- Haguet, T. (1997). *Metodologias qualitativas na sociologia* (5.^a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott.

- Hall, D. T., Briscoe, J. P., Dickmann, M., & Mayhofer, W. (2012). Implications for the management of people and organizations. In J. P. Briscoe, D. T. Hall, & W. Mayhofer (Eds.), *Careers around the world. Individual and contextual perspectives*, pp. 3-14. New York: Routledge.
- Hendry, C., & Jenkins, R. (1997). Psychological Contracts and New Deals. In *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 38-44.
- Henry, P., & Moscovici, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. In *Langages*. 3.^o année. 11. Socio-linguistique, pp. 36-60. Disponível em:
http://www.persee.fr/docAsPDF/lgge_0458-726x_1968_num_3_11_2900.pdf
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. In *Human Relations*, 49 (5), 757-790.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para Administradores* (4.^a Ed.) (trad. Moreira Leite). São Paulo: EPU.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. (2.^a ed. revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.
- Kesselman, G. A., Hagen, E. L., & Wherry, R. J. (1974). A factor analytic test of the Porter-Lawler expectancy model of work motivation. In *Personnel Psychology*, 27 (4), pp. 569-579.
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- King, Z. (2004). Career self-management: its nature, causes and consequences. In *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 112-133.
- Latham, G. (2004). The motivational benefits of goal-setting. In *Academy of Management Executive*, 18 (4), 126-129.
- Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior. In *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 482-503.
- Leal, J. S. (2013). *As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal* (dissertação de mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Gestão.
- Lee, S. (2007). Vroom's Expectancy Theory and the Public Library Customer Motivation Model. In *Library Review*. 56 (9), 788-796.
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Diário da República, 1.^a série, n.º 117. 3220-3304. Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. Diário da República, 1.ª série, n.º 167. 6135-6141. Aprova a Lei de Segurança Interna.
- Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro. Diário da república, 1.ª série, n.º 41. 1326-(2)-1326-(27).
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. Diário da República, 1.ª série, n.º 168. 6065-6074. Aprova a orgânica da Polícia de Segurança Pública.
- Lin, Y.-c. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability. In *Career Development International*, 20 (7), 753-772.
- Littler, C. (2000). Comparing the Downsizing Experiences of Three Countries: a restructuring cycle?. In R. Burke e C. Cooper (Eds), *The Organization in Crisis: downsizing, restructuring, and privatization*. Oxford: Blackwell, pp. 58-77.
- London, M. (2002). Organizational assistance in career development. In *Work careers: A development perspective*. D.C. Feldman (Ed.), pp. 323-345.
- Machado, A. R. (2006). Organizações – introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas. Azeitão: autonomia 27.
- Machado, A., Machado, D., & Portugal, M. (2014). *Organizações – introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Madureira, M. (1990). *Introdução à gestão*. Lisboa: Dom Quixote.
- Marques, A. S. (2015). *A importância da gestão das expectativas dos colaboradores no aumento da motivação e do comprometimento organizacional – estudo de caso*. (dissertação de mestrado). Universidade de Évora.
- Mattos, P. L. (2005). A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. In *Revista de Administração Pública*, 39 (4), 823-847.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. In *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 638-642.
- Meneses, J. (2016). *Gestão de organizações e criação de valor partilhado*. Lisboa: Universidade Católica.
- Mendes, I. M. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* (dissertação de mestrado). Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

- Mendes, J. F. (2009). *Gestão de competências: um modelo de avaliação de desempenho para a PSP* (tese de doutoramento). Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. In *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. In *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Moreira, M. (2011). *Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho* (dissertação de mestrado). Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed: a model of how psychological contract violation develops. In *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.
- Morrisson, R. F., & Hock, R. R. (1986). Career building: Learning from cumulative work experience. In D. T. Hall (edit.) *Career development in organizations*, pp. 236-273. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nuttin, J. (1991). *Théorie de la Motivation Humaine: Du Besoin au Project d'Action* (3.^a ed.). Paris: Ed. PUF.
- Oliveira, J. F. (2006). *As Políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento. A emergência do policiamento de proximidade*. Coimbra: Edições Almedina.
- Oliveira, J. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação*. (dissertação de mestrado). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Pais, L. G. (2004). *Uma história das ligações entre a psicologia e o direito em Portugal: Perícias psiquiátricas médico-legais e perícias sobre a personalidade como analisadores* (tese de doutoramento). Universidade do Porto.
- Pires, B. A. (2014). *Polícia de Segurança Pública: Análise ao regime de prestação de trabalho em funções públicas do trabalho policial*. (dissertação de mestrado). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Pender, C. (1998). *Motivation in work organizations*. NJ: Prentice Hall.

- Pereira, N. O. (2010). *Implementação de um plano de gestão de desempenho à força de vendas*. (dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Porto.
- Peretti, J-M. (2001). *Recursos Humanos* (3.^a ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1981) Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Poiares, N. C. (2014). *Políticas de segurança e as dimensões simbólicas da lei: o caso da violência doméstica em Portugal* (tese de doutoramento). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Poiares, N. C. (2013). *Mudar a polícia ou mudar os polícias? O papel da PSP na sociedade portuguesa*. Lisboa: bnomics.
- Poiares, N. C. (2005). Para lá da farda, da estrela e da arma. In *Volume comemorativo dos 20 anos do ISCPSI*. Lisboa: Almedina, pp. 899-914. (coord. Germano Silva e Manuel Valente).
- Portaria n.º 101/2018, de 12 abril. Diário da República, 1.^a série, n.º 72. 1581-1584. Aprova o CCDP.
- Portaria n.º 245/2016, de 7 setembro. Diário da República, 1.^a série, n.º 172. 3130-3133. Aprova o CDEP
- Portaria n.º 186/2016, de 13 julho. Diário da República, 1.^a série, n.º 133. 2134-2135. Aprova a AFPCC
- Portaria n.º 187/2016, de 13 julho. Diário da República, 1.^a série, n.º 133. 2135-2137. Aprova a AFPAC
- Portaria n.º 330-A/2016, de 20 de dezembro, 1.^a série, n.º 242. 4764-(2)-4764-(10). Aprova o regulamento do procedimento concursal pelo método de avaliação curricular para promoção na PSP.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin: Editor Dorsey.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973) Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. In *Journal of Management*, 80, 151-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. In *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- PSP (2016). *Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017-2020*. Direção Nacional: Gabinete do Diretor Nacional.

- PSP (2016). *Plano de Atividades para 2017*. Direção Nacional da PSP.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2017). *Manuel de Recherche en Sciences Sociales* (7.^a ed.) (trad. João Marques, Maria Mendes e Maria Carvalho). Lisboa: Gradiva.
- Randall, D., Fedor, D., & Longenecker, C. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. In *Journal of Vocational Behavior*, 36 (2), 210-224.
- Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão das pessoas*. Lisboa: Editora Centroatlântico.
- Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. In *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rodrigues, R. F. (1998). *Organizações, mudança e capacidade de gestão*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial - motivação e liderança (psicologia das organizações)*. Lisboa: Editorial presença.
- Rousseau, D. (1998). The Problem of the Psychological Contract Considered. In *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. (1990). New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: a study of psychological contracts. In *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. In *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139
- Röhrich, O. (2014). *Os 11 Elementos da motivação* (2.^a ed.) (pref. António Mota). Lisboa: Lidel editor.
- Rocha, J. A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rosa, F. A, Zampier, M. A, & Stefano, S. R. (2017). *Tipos de carreira: análise da produção científica*. In *ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas*. vol. 7 (1). São Paulo. Consultado a 2 de dezembro de 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/316731515_tipos_de_carreira_analise_da_producao_cientifica/download
- Saraiva, N. (2018). O processo de formação inicial para a integração do agente recém-formado: estudo de caso do programa Field Training Officer. In *Lusíada. Política Internacional e Segurança*, 16, pp. 121-164.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. In *Academy of Management Executive*, 10 (4), 80-88.
- Schein, E. H. (1993). *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel.
- Shackleton, V., & Hassard, J. S. (1982). A satisfação no trabalho: Teorias processuais: Uma revisão de aspectos teóricos e práticos. In *Análise Psicológica*, 2 (2/3), 201-217. Retirado de: <http://hdl.handle.net/10400.12/2070> Disponível no repositório do Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Consultado em 22/12/2018.
- Shore, L. M., Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. In *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 731-744.
- Silva, F. C. (2017). Tornar-se Polícia: A Construção da Identidade de uma Profissão. In *Nação e Defesa*, 148, pp. 139-176.
- Silva, F. C. (2017). Ser Polícia: a Minha Escolha. In *Nação e Defesa*, 146, pp.134-158.
- Silva, N. P. (2015). *Entre o militar e o policial – as reformas da administração pública: as atitudes dos oficiais da GNR e da PSP face aos processos de reforma e reestruturação*. Loures: Diário de Bordo.
- Simões, A. J. (2008). *Motivações e Expectativas Profissionais dos Estudantes de Enfermagem – estudo numa escola da área de Lisboa*. (dissertação de mestrado) Universidade Aberta, Lisboa. [em linha] Acedido a 29/01/2019, https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1229/1/TMCS_AidaSimo.es.pdf
- Smith, D. M. (1993). *Motivar Pessoas* (trad. Alberto Paes Salvação). Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de recursos humanos - métodos e práticas* (10.ª edição). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Sousa, A. (2012). *Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário*. (dissertação de mestrado). Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. In *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), pp. 731–748.
- Sullivan, S., Carden, W., & Martin, D. (1998). Careers in the next millennium: Directions for future research. In *Human Resource Management Review*, 8 (2), 165-185.

- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In *Metodologia das ciências sociais*. (Augusto Silva e José Pinto – orgs.). Porto: Edições Afrontamento. pp. 101-128
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Watling, B. (1995). *The Appraisal Checklist* (trad. Rosalina Vaqueiro). Lisboa: Prefácio.
- Walker, J., & Gutteridge, J. G. (1979). *Career planning practices: An AMA survey report*. New York: Amacom.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Oxford University Press.

Apêndices

Apêndice A: desenho da investigação

Desenho da investigação

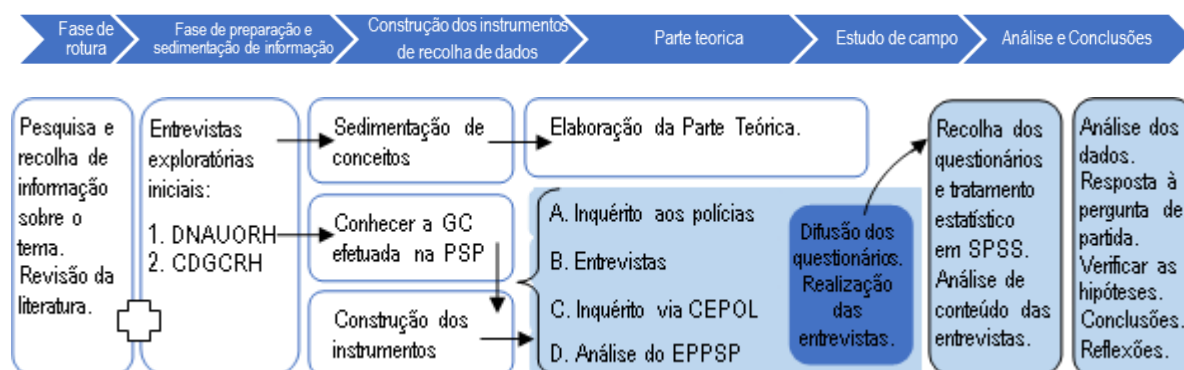


Figura 1: desenho da investigação

Apêndice B: evolução do estatuto profissional dos polícias

Evolução do estatuto profissional dos polícias

	Decreto-Lei 151/1985 (*Dec-Lei 204-A/89)	Decreto-Lei 321/1994	Decreto-Lei 511/1999	Decreto-Lei 299/2009	Decreto-Lei 243/2015
N.º de Artigos	124	148	78	125	167
Carreiras policiais	2	3	3	3	3
Categorias	Oficiais	5 (7)	6	6	6
	Chefes	3 (4)	4	2	3
	Agentes	3	3	2	3
Definição da condição policial	Não	Não	Não	Não	Sim
Designação dos elementos	Pessoal policial	Pessoal com funções policiais	Pessoal com funções policiais	Pessoal com funções policiais	Polícias
Fixação das condições de promoção	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim. Adensadas por normativos
Aprovação do Mapa de Pessoal	MAI (Art.º 62)	MAI e Finanças (Art.º 71)	MAI, Finanças e AP (Art.º 3)	MAI (Art.º 76)	Não refere
Admissão ao CFOP para os polícias	Em diploma próprio	Em diploma próprio	Sem referência a idade	Até aos 45 anos	Até aos 35 anos
Reserva de vagas no CFOP	Não estipula	Não estipula	25%	30%	Até 30%
Condições para acesso à pré-aposentação	55 anos (aposentação)	55 anos ou + de 36 de serviço	55 anos ou + de 36 de serviço	55 anos e 36 de serviço	55 anos e 36 de serviço
Passagem à pré-aposentação	Passagem é à aposentação (Art.º 77)	Nos termos da Ad. Pub. exceto idade	Nos termos da Ad. Pub. exceto idade	Como em funções públicas e especif.	Mecanismo automático
Aumento do tempo de serviço	25%	25%	25%	15%	Não há aumento
Apoio jurídico aos polícias	Não prevê	Quando arguidos por motivo serviço	Em processos crime, se arguidos	Se intervir numa dada qualidade	Sim, se requerido
Declarações sobre matérias ou procedimentos operacionais	Sem referência	Sem referência	Sem referência	Sem referência	Não pode
Poder de autoridade	Sem referência	Sem referência	Sem referência	Sem referência	Sim
Assistência religiosa	Sim (Art.º 28)	Sem referência	Sem referência	Sem referência	Sim (Art.º 30)
Carteira profissional substitui documento de identificação	Sim, substitui	Sim, substitui	Não substitui	Não substitui	Sim, em território nacional
Regime das férias	Sem referência	Regime geral, com especificidades	Regime geral, com especificidades	Manteve o mesmo regime anterior	Manteve o mesmo Regime anterior
Licença sem vencimento de longa duração	Sim. Igual à Admin. Pública	Sim. Igual ao regime geral	Sim. Igual ao regime geral	Máximo de 10 anos	Máximo de 5 anos
Horário semanal de trabalho	Não refere	Não refere	Não. Será por Despacho MAI	36 horas a)	36 horas
Subsídios de Patrulha, Comando, Turno e Serviço	Não	Não b)	Piquete e turno c)	+ o de especial de serviço	Sim. Mantém os anteriores
Subsídio de fardamento	Não	Não	Não	Sim (estabeleceu)	Sim
Avaliação de Serviço	Não existe	Há avaliação do mérito (Art.º 137)	Não existe	Por factores de avaliação	Por competências
1.ª mudança de categoria (Oficial)	6 anos, por antiguidade	4 anos, mediante as vagas d)	Mínimo 4 anos Avaliação curricul.	Mínimo 5 anos Avaliação curricul.	Mínimo 5 anos Avaliação curricul.
1.ª mudança de categoria (Subchefe/Chefe)	4 anos, indep. de vaga	3 anos, indep. de vaga	Mínimo 5 anos Avaliação curricul.	Mínimo 5 anos Avaliação curricul.	Mínimo 8 anos Avaliação curricul.
1.ª mudança de categoria (Guarda/Agente)	+ de 5 anos, mediante vagas	+ de 5 anos, mediante vagas	Mínimo 4 anos Avaliação curricul.	Mínimo 5 anos Avaliação curricul.	Proc. Antiguidade, Mín. 6 anos /vagas

Quadro 2: evolução do estatuto profissional dos polícias

Notas:

- Após a PSP ter sido abrangida pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 fevereiro, os serviços que funcionavam em horário rígido (semanal) passaram a 40 horas.
- O suplemento de comando e patrulha foram criados pelo Decreto-Lei n.º 212/98, de 16 de julho.
- Os suplementos de piquete e turno foram regulamentados pelo Decreto-Lei n.º 181/2001, de 19 de junho.

Não se considera a passagem de chefe de esquadra a subcomissário (1 ano) por aquele posto/categoria ter sido entretanto extinto.

Apêndice C: inquérito realizado a congéneres policiais europeias
(via CEPOL)



**HIGHER INSTITUTE OF POLICE SCIENCE AND INTERNAL SECURITY
(PORTUGAL)**

A study about “Professional Police Career Statute”

The present questionnaire is elaborated in the scope of the elaboration of the Master's Dissertation in Police Sciences of the Higher Institute of Police Sciences and Internal Security.

It is intended to collect information to study the perspective that Police have on the management of careers of policemen.

This survey is anonymous, regarding both registration and data treatment. Please fill in the next form in the most honest way possible. There are no right or wrong answers.

If you have any doubts, please contact me at: narafael@psp.pt
Aspirant to Police Chief
Nuno Rafael

1. Country

2. Police Force (original name)

3. Is the Police made up of 3 body-types of careers?

☐ Yes (1- Police Officers/Constables; 2- Sergeants; 3- Police Chiefs/Commissioners)

☐ No. Please tell howmany and their names (like the example)

4. How many ranks there are in each career? (in those you indicated in Question 3)

i.e. Police Officers/Constables there are 4 ranks; in Sergeants 3; Police Chiefs 7.

5. Is there any places reserved (vacancies) for policemen when in a public contest is open for civilians to enter in the police force?

☐ No. ☐ Yes, there is. Please tell which.

i.e. when to achieve police academy or to the highest police career.

6. Is there a career in which it's needed to be a police officer already?

☐ No. ☐ Yes, there is. Please tell which.

i.e. to achieve the second career (Sergeant), you need to be a police officer before.

7. How long it takes the basic course to become a Police Officer/Constable?

8. To move up from one career to another, is it necessary an internal course in the police?

☐ Yes, whenever there is a career change.

☐ No, it isn't necessary.

☐ Yes, but only to achieve the higher career in police (i.e Police Chiefs/Commissioners)

☐ In another situation. Please explain.

9. To be promoted from one police rank to another (within the same professional career), is it necessary to take a course?

☐ Yes, in every promotions.

☐ It isn't necessary.

☐ No, just in some rank promotions

If you answered "No", please tell in which ranks promotions its needed.

10.Are the policemen (all officers) evaluated with a classification note for the work done?

☐ Yes: 1. every year ☐ 2. more than each year ☐

☐ There is no performance evaluation/appraisal.

☐ No, not everyone is evaluated: not every ranks ☐ not every functions ☐

11.In a promotion, what requirements (or subjects) are considered?

i.e. of requirements: *seniority in the rank; performance evaluation; good disciplinary record; information of the superior; rewards for services in line of duty; formation.*

You may consider those examples and others that are used in your police

12.What management tools does the police use to manage the professional career of the policemen, so that they can evolve and progress in the hierarchy itself or in functions of greater difficulty/responsibility?

You may consider the requirements in Question 11 and others that are used
in your police or in another police force in your country.

Thanks. We appreciate your cooperation.

Apêndice D: respostas do inquérito a congéneres policiais europeias

Quadro de respostas ao inquérito a congéneres policiais europeias (via CEPOL)

País	Força policial (designação)	Carreiras policiais	Categorias ou postos	Reserva de vagas para polícias	Carreira policial cujo requisito é ser polícia	Duração do curso de acesso à polícia (Agente)	Necessidade de Curso para acesso a carreira policial diferente	Necessidade de Curso para promoção, na mesma carreira	Avaliação de desempenho (frequência)	Requisitos considerados para acesso a promoção	Tipos de promoção	Práticas de Gestão de Carreira
1.	2.	Q. 3	Q. 4	Q. 5	Q. 6	Q. 7	Q. 8	Q. 9	Q. 10	Q. 11	Q.11A	Q. 12
Espanha	Guardia Civil	3	17	Sim	Sim	9M+1A prática	Sim	Em 4 situações	Sim, todos os anos	10	4	11
Grécia	Hellenic Police	4	16	Sim	Sim	2 Anos	Sim	Em todos	Sim, todos os anos	7	--	9
Alemanha	Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen	2	9	Não	Sim	3A (2+1 prática)	Não	Não	De 3 em 3 anos	Vários	2	7
Finlândia	Poliisi	4	7	Sim	Sim	3A (2+1 prática)	Sim. Excepto se tiver mestrado	Não	Sim, todos os anos	6	--	7
Polónia	Policija	4	17	Sim	Sim	6 Meses	Sim	Sim	Sim, todos os anos	Vários	2	Vários
França	Gendarmerie	3	17	Não	Não	9M+3M prática	Sim	Não	Sim, todos os anos	4	--	5
Letónia	Valsts Policija	4	12	Não	Sim	10 Meses	Não	Não	Sim, todos os anos	9	3	10
Croácia	Policija	3	16	Não	Não	9M+6M prática	Não. Mas tem de fazer exame	Sim	Sim, todos os anos	10	2	9
Alemanha	Landespolizei Niedersachsen	2	11	Sim	Não	3A (2+1 prática)	Sim. Na última carreira	Sim	Sim. A cada três anos	6	--	6
Espanha	Policía Nacional	4	7	Sim	Sim	2A (1+1 prática)	Sim	Sim	Não	2	1	6
França	Police Nationale	3	13	Sim	Sim	1A + 6M prática	Sim	Sim. Em alguns casos	Sim	Vários	2	Vários
Itália	Polizia di Stato	4	18	Sim	Sim	2A (1+1 prática)	Sim	Sim. Em alguns casos	Sim	Vários	2	Vários

Quadro 3: respostas ao inquérito a congéneres europeias (via Cepol)

Quadro relativos às práticas de gestão de carreira

Práticas de Gestão de Carreira	Guardia Civil	Hellenic Police	Polizei des Landes Nordrhein-	Polisi	Policia	Gendarmerie	Valsts Policija	Policija	Landespolizei Niedersachsen	Policia Nacional	Police Nationale	Polizia di Stato
Antiguidade na categoria (Seniority)	X	X				X	X	X		X	X	X
Avaliação de Serviço (performance/appraisal evaluation)	X	X	X	X			X	X	X		X	X
Comportamento disciplinar (disciplinary record)	X	X		X	X		X	X	X			
Informação do superior hierárquico (Information of the supervisor)	X	X					X	X	X		X	X
Recompensas e Louvores (medals and rewards in the duty)	X	X						X			X	X
Formação Policial (police formation/courses)	X	X		X	X			X				
Formação escolar/académica (civil training and degree)	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Concurso com avaliação em exames (competitive examinations)	X	X	X	X	X			X		X	X	X
Concurso por avaliação curricular (classification)	X		X				X					
Escolha (election)	X						X					
Domínio de outras línguas (speak others languages)	X	X								X		X
Experiência profissional (expertise/proven in certain areas)			X	X		X	X		X	X		
Planeamento com supervisor (planning with an adviser)			X								X	
Aptidão (suitability)			X	X		X		X	X			
Idade (age)						X					X	
Promoção por distinção (provided position offered)							X				X	
Testes psicotécnicos (psychological testing)							X					X
Cursos específicos (specific courses)										X		X
Entrevista profissional (interview)										X		

Quadro 4: práticas de gestão de carreira (inquérito via Cepol)

Apêndice E: guião de entrevista aplicado a comandantes e gestores
de RH na PSP



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Nuno Alexandre de Almeida Rafael

Aspirante a Oficial de Polícia

XXXI Curso de Formação de Oficiais de Polícia

GUIÃO DE ENTREVISTA



Entrevista sobre o estatuto profissional dos polícias: da gestão de carreiras na PSP às expetativas dos seus polícias.

Esta entrevista enquadra-se no estudo científico com o título em epígrafe, com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais. Sendo as pessoas o ativo mais importante de uma organização, pois constituem a sua vantagem estratégica, a Polícia de Segurança Pública (PSP) deve ter uma visão estratégica de futuro, que de acordo com as Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017-2020, passará por valorizar os seus recursos humanos, como linha estratégica fundamental para o reforço da criação de valor acrescentado. Assim, com a realização desta entrevista pretende-se obter a opinião dos entrevistados, por estarem ligados à área de dos recursos humanos, para melhor compreender como a PSP, enquanto Instituição, efetua a gestão de carreiras dos seus polícias, reforçando a valorização dos seus profissionais.

Entrevista n.º _____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____

Data: ____/____/____

Cargo: _____

Categoria profissional: _____

Tempo de serviço na PSP: _____

Idade: _____

Habilitações literárias: _____

Questões

- 1. Como é feita a gestão de carreiras na PSP e que instrumentos de gestão são utilizados?**
- 2. O atual Estatuto Profissional dos polícias permite o desenvolvimento de carreira e potencia as competências pessoais? De que forma?**
- 3. Considera que o atual Estatuto Profissional significou uma melhoria em termos de perspetiva de carreira em relação ao anterior?**
- 4. Que principais constrangimentos existem atualmente na gestão de carreiras? Implicam atrasos nas promoções?**
- 5. Como são identificadas as vagas nos serviços/subunidades (gestão provisional do efetivo) e se existe algum procedimento para as comunicar à Direção Nacional?**
- 6. Se o Mapa de Pessoal fosse efetuado com maior período de antecedência, permitiria um melhor planeamento e gestão das carreiras e, conseqüentemente, das promoções?**
- 7. O aumento progressivo da média de idades dos polícias, tem agravado a situação. Está a ser estudada alguma medida/estratégia para fazer face à falta de recrutamento e ao mecanismo automático de passagem à pré-aposentação?**
- 8. Considera que seria possível aplicar algum outro instrumento de gestão de carreiras ao caso particular que é a PSP, no sentido de melhorar a gestão existente?**

Apêndice F: entrevista ao diretor nacional adjunto para UO de RH da PSP
– superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira

Entrevista n.º 1

Nome do entrevistado: José Ferreira de Oliveira

Local: Direção Nacional

Data: 14 de janeiro de 2019

Cargo: Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos

Categoria profissional: superintendente-chefe

Tempo de serviço na PSP: 34 anos

Idade: 57 anos

Habilitações literárias: mestrado

(Guião)

1. Como é feita a gestão de carreiras na PSP e que instrumentos de gestão são utilizados?

A gestão de carreiras na PSP é realizada numa perspetiva mista, ou seja, a Direção Nacional tenta conjugar a gestão de necessidades da Instituição e as expetativas dos polícias, essa questão vê-se, por exemplo, no número de promoções realizadas em todas as carreiras e categorias.

Esse exercício de gestão, têm por base vários instrumentos legalistas que definem e balizam o planeamento da gestão efetuada, definem os requisitos legais, o que pode ser feito e como, mas a estratégia a implementar é da DNPPSP, pois decide com base nas necessidades de enquadramento do efetivo. Contudo, face ao tipo de Instituição que é, uma das dificuldades que existe na GC na PSP é o grau de incerteza inicial, sobre o local de colocação depois da promoção, ou seja, ao iniciar um curso ou concurso de promoção ninguém sabe onde será colocado. Este facto, pode fazer com que os polícias não concorram ou desistam de um curso de promoção ou de um procedimento concursal.

Como instrumentos de gestão utilizados, são utilizados o Estatuto profissional; o mapa de pessoal; o regulamento do procedimento concursal; a avaliação de desempenho; o balanço social da PSP e a ação de gestão e de influência do Diretor Nacional junto da tutela política, dado que as autorizações de promoções e ingressos têm que ser autorizadas previamente pelo MAI e Ministro das Finanças.

2. O atual Estatuto Profissional dos polícias permite o desenvolvimento de carreira e potencia as competências pessoais? De que forma?

Sim, porque o processo de promoção por avaliação curricular, previsto no Estatuto e regulado nas normas que o preveem tem precisamente esse objetivo, ou seja, potenciar as competências profissionais no desenvolvimento da carreira; muito embora, possa mencionar que o anterior Estatuto ao prever, neste domínio, as habilitações literárias, a elaboração de estudos e livros e a participação em grupos de trabalho ia mais além nesse desiderato.

Pode a Formação ser potenciadora das competências pessoais, uma vez que lhes permite adquirir mais conhecimento “saber-fazer”?

Claro. A formação é um fator fundamental na potenciação das competências pessoais, como mencionei nesta resposta, o anterior Estatuto ao prever as habilitações literárias como um dos fatores da avaliação curricular potenciava mais esse desiderato, os policiais e, especialmente os oficiais, procuravam tirar mestrados e doutoramentos porque sabiam que isso contava para efeitos da soma de “pontos” para a promoção. No atual Estatuto a formação é apenas um pré-requisito, é importante também, mas não é tão relevante como a situação anterior.

3. Considera que o atual Estatuto Profissional significou uma melhoria em termos de perspectiva de carreira em relação ao anterior?

Em geral, sim, ao prever mais duas categorias, dentro da carreira de chefe e agente de polícia, como valorização da carreira de polícia.

Há ainda que referir a melhoria dos índices remuneratórios, assim como também a questão de após o período experimental (1 ano) o polícia muda de índice, situações estas que significam uma evolução e melhoria de condições de trabalho, pois em início de carreira seguramente que lhes traz uma melhor perspetiva.

4. Que principais constrangimentos existem atualmente na gestão de carreiras? Implicam atrasos nas promoções?

O principal problema é exatamente o tempo que demora a obter as autorizações da Tutela política, sobretudo do Ministro das Finanças e, posteriormente, obtida a devida autorização, o tempo que demora o procedimento concursal de promoção, acrescido, muitas vezes, do tempo para decidir das reclamações e recursos dos interessados, mas isso é um direito dos interessados que não pode ser ignorado.

A falta de efetivo faz com que seja menor a criação/oferta de postos de trabalho?

Os postos de trabalho são os que constam no estatuto e das normas que regem a PSP. A questão não tem que ver com a falta de efetivo, evidentemente que faltando pessoas, há postos de trabalho que não podem ser preenchidos.

O aumento da idade dos polícias no ativo faz com que haja menos lugares a ocupar? Estando ao serviço durante mais anos, só surgem as suas vagas quando saírem. Nessa perspetiva, sim. No caso das carreiras de oficiais e de chefes essa questão ainda não é problemática, mas de futuro o problema pode colocar-se, por exemplo, na categoria de superintendente-chefe, se estes se mantiverem, em teoria, na PSP até aos 65 anos, não libertam vagas para promoção de oficiais da categoria de superintendente.

5. Como são identificadas as vagas nos serviços/subunidades (gestão provisional do efetivo) e se existe algum procedimento para as comunicar à Direção Nacional?

Sim. O DNARH ou o diretor do DRH, em função dos postos de trabalho disponíveis ou que a breve prazo poderão ficar libertos nos Comandos/Serviços face à elaboração do mapa de pessoal, por razões de mobilidade, pergunta aos Comandantes e Departamentos que enviem as necessidades de Oficiais/Chefes, por categoria, para preencher esses postos de trabalho.

Relativamente à mobilidade de agentes, a UO de RH também pergunta aos comandantes quais são as necessidades, todavia, como se compreende, todos os comandantes pedem sempre mais pessoal do que aquele que está disponível ou é possível movimentar. Normalmente, como os Comandantes pedem sempre mais do que aquilo que temos para oferecer, o Diretor Nacional, mediante proposta do DNA RH, acaba por tomar a decisão definitiva, mediante vários indicadores. A opção da DN/PSP tem sido movimentar para os comandos, face ao efetivo existente, um número de pessoal equivalente ao número de saídas anuais, especialmente as que resultam da passagem à pré-aposentação, sendo que o número de saídas para a pré-aposentação é decidido anualmente tendo em conta as entradas de agentes para a EPP.

6. Se o Mapa de Pessoal fosse efetuado com maior período de antecedência, permitiria um melhor planeamento e gestão das carreiras e, conseqüentemente, das promoções?

O Mapa de Pessoal já é feito com muita antecedência (+ o problema não reside aí), ou seja, é realizado em junho de cada ano, para o ano seguinte. O problema não reside aí, mas no tempo que demora a decisão política e o arrastamento dos processos de promoção, especialmente das categorias mais numerosas: chefes principais e coordenadores, agentes coordenadores, comissários e subintendentes.

7. O aumento progressivo da média de idades dos polícias, tem agravado a situação. Está a ser estudada alguma medida/estratégia para fazer face à falta de recrutamento e ao mecanismo automático de passagem á pré-aposentação?

A questão do recrutamento é um assunto distinto do que temos falado até aqui, quando falamos de gestão de carreiras. Efetivamente, o aumento da idade média dos polícias e a possibilidade, caso nada venha a ser feito, em 2020, poderão sair para a pré-aposentação mais de 3000 polícias, o que leva a que tenham que ser equacionadas duas vias: alteração do Estatuto que impeça a passagem automática à pré e/ou o recrutamento de mais polícias. **Está a ser efetuado algum plano para considerar um cenário de que a partir de 2020 a PSP terá x % a menos de efetivo?**

Sim. Todos esses cenários estão estudados, sendo do conhecimento da Tutela política.

8. Considera que seria possível aplicar algum outro instrumento de gestão de carreiras ao caso particular que é a PSP, no sentido de melhorar a gestão existente?

Sim, claro, a gestão de carreiras atual e qualquer outra é sempre um modelo imperfeito, por isso, no futuro, a possibilidade de serem feitas melhorias é algo que deve estar sempre em cima da mesa. Por exemplo, a introdução nos processos de formação de progressão (CDEP e CCDP), de estágios externos em países estrangeiros e mesmo em empresa privadas, por exemplo. É apenas um exemplo, porque isso daria mais abertura e conhecimento de novas realidades organizacionais, evidentemente que o efeito não era direto, mas a médio/longo prazo teria consequências muito positivas na gestão das carreiras na PSP.

Pergunto-lhe sobre a possibilidade de melhoria em algum dos instrumentos atualmente utilizados, como a avaliação de serviço? Sim, tal como já referi, é uma hipótese, mas temos de ser realistas, no caso da PSP estamos a falar de 21.000 polícias. Temos de decidir entre o que é melhor e aquilo que é realizável numa instituição desta dimensão. A decisão terá que passar pela eficiência.

Apêndice G: entrevista ao comandante do Comando de Polícia de Coimbra
– superintendente Rui Filipe Moura

Entrevista n.º 2

Nome do entrevistado: Rui Filipe Resende Melo Coelho de Moura

Local: Comando de Polícia de Coimbra

Data: 25 de janeiro de 2019

Cargo: comandante do Comando de Polícia de Coimbra

Categoria profissional: superintendente

Tempo de serviço na PSP: 23 anos

Idade: 46 anos

Habilitações literárias: doutoramento

(Guião)

1. Como é feita a gestão de carreiras na PSP e que instrumentos de gestão são utilizados?

A gestão das carreiras na PSP é efetuada numa perspetiva mista de gestão de expetativas: as expetativas/necessidades da PSP e as expetativas dos polícias. Em termos práticos, a GC é um processo macro composto por vários processos, onde a DN da PSP tenta colmatar as necessidades organizacionais (considerando a cultura de enquadramento hierárquico) com as expetativas dos polícias, que são essencialmente duas: ser transferido para o comando da área da sua residência, e ser promovido. Nesse sentido, a gestão é efetuada em prol das expetativas de uns e de outros, mas idealmente a organização deveria proporcionar mecanismos de GC que estivessem alinhados com as expetativas individuais. Estas duas expetativas que se formam podem ser, para alguns, paradoxais. O exemplo mais simples é o agente que, colocado numa subunidade da UEP sabe que poderá ir em x anos para o comando de destino (residência), e que opta por não concorrer à carreira de chefe porque um chefe demora sempre x mais vários anos a ir para o comando de destino. Devido ao modelo de recrutamento e seleção inicial (Agente na EPP e Oficial no ISCPSI, mas ocorre também na formação de Chefes) existe um grau de incerteza inicial, porquanto ao iniciar o curso ninguém sabe onde irá trabalhar, situação essa que deveria ser melhorada para permitir que os candidatos possam ter menos incerteza na expetativa de onde vão trabalhar. No que diz respeito, em concreto, às expetativas de carreira dos polícias, não existe uma estratégia explícita de gestão, pois devido ao tipo de Instituição que é, os polícias não são tratados de forma nominal na gestão dessas expetativas. Apesar do regime de mobilidade interna impactar a gestão de carreira (ao nível individual e organizacional), há que ter em consideração as oportunidades ao nível das unidades policiais em desempenhar vários tipos de funções, e ainda a escolha de Divisão que optam, devido aos remunerados existentes, o que lhes permite tomarem decisões para gerirem a sua própria carreira.

Como instrumentos de gestão, são utilizados pela PSP: o Estatuto profissional; o Regulamento do Procedimento Concursal; Avaliação de Desempenho; o Mapa de Pessoal;

as funções nominais previstas no anexo I do Estatuto, as oportunidades de missões no estrangeiro – expatriação - como fator motivador individual, e o regime da mobilidade interna.

Existe ainda um conjunto alargado de processo e soluções que podem ser sempre alvo de melhoria, mas depende do âmbito concetual que se estiver a utilizar (depende do conceito de gestão de carreiras): formação contínua, saúde mental, atividade física (desporto), medicina preventiva, recrutamento e formação para “funções específicas”, regime remuneratório, regime de prestação de trabalho, entre outras.

2. O atual Estatuto Profissional dos polícias permite o desenvolvimento de carreira e potencia as competências pessoais? De que forma?

Direi sim e não. Sim, na perspetiva de que os principais mecanismos (que referi na resposta anterior) encontram-se previstos no Estatuto. Não, porque a sua implementação e execução, ou está enviesada pela “cultura organizacional”, ou ainda não foi efetivada por motivos alheios aos polícias (e por vezes à Direção Nacional da PSP), como por exemplo o caso da medicina preventiva a que alude o art.º 21.º do Estatuto. É importante conhecer o que são competências, por isso, a minha resposta é sim, o Estatuto potencia as competências pessoais através da formação inicial e contínua.

3. Considera que o atual Estatuto Profissional significou uma melhoria em termos de perspetiva de carreira em relação ao anterior?

Holisticamente sim. Permite uma maior diversificação de oportunidades de carreira, designadamente pela promoção (a esses postos). Reconhece a formação contínua e a saúde dos polícias como fatores relevantes, mas a prática recente leva-me a dizer que não. Designadamente porque não se acautelou a situação dos polícias promovidos a coordenador, com mais de 20 anos de carreira e 50 de idade, terem sido colocados em locais de trabalho distantes da área da sua residência. O que aconteceu foi que muitos deles terem ficado de baixa clínica pela “incapacidade de adaptação a essa mobilidade - saída de casa”. E ainda, por não ter sido implementada a medicina preventiva a que alude o art.º 21.º (possivelmente por questões orçamentais).

4. Que principais constrangimentos existem atualmente na gestão de carreiras? Implicam atrasos nas promoções?

Não conheço pessoalmente os processos, por isso a minha opinião é assente em análise subjetiva. Refiro como exemplos possíveis: os tempos de execução dos processos de promoção e decisão das reclamações; a falta de pessoas, que faz com que as

opções/ofertas sejam menores; a falta de apoio logístico (alojamento e alimentação) e de transportes nas situações de “saída de casa”; o modelo pouco flexível e pouco diversificado de formação contínua – é quase sempre presencial, e não há muita formação em competências “não técnicas”; a diversificação de funções específicas, que dificulta a gestão de pessoas e, conseqüentemente, a gestão de carreiras.

5. Como são identificadas as vagas nos serviços/subunidades (gestão provisional do efetivo) e se existe algum procedimento para as comunicar à Direção Nacional?

A gestão provisional do efetivo ocorre, em regra, quando está para ser efetivado um procedimento de mobilidade interna, ou quando os polícias estão para ser colocados após promoção. Nestes casos efetua-se um pedido de “necessidades” aos Comandos, os quais identificam as vagas mediante vários critérios como o efetivo existente e de acordo com as expetativas locais.

6. Se o Mapa de Pessoal fosse efetuado com maior período de antecedência, permitiria um melhor planeamento e gestão das carreiras e, conseqüentemente, das promoções?

Considerando o enquadramento legal do mapa de pessoal, o mesmo não pode ser efetuado com mais antecedência. A alternativa inerente à intenção da pergunta é a definição legal do efetivo da PSP, como era efetuada com o Quadro de Pessoal. No entanto, esta solução, isolada, não facilitava o processo de gestão do efetivo.

7. O aumento progressivo da média de idades dos polícias, tem agravado a situação. Está a ser estudada alguma medida/estratégia para fazer face à falta de recrutamento e ao mecanismo automático de passagem à pré-aposentação?

Ao nível da Direção Nacional não sei se está a ser estudada alguma medida/estratégia para fazer face à falta de recrutamento (efetivo) e ao mecanismo automático de passagem à pré-aposentação. No Comando Distrital de Coimbra estamos a planear considerando o cenário de, em 2021, termos menos 10% a 15% de pessoas. Teremos que fazer melhor com menos.

8. Considera que seria possível aplicar algum outro instrumento de gestão de carreiras ao caso particular que é a PSP, no sentido de melhorar a gestão existente?

Idealmente, eu gostava que fossem analisadas opções relativas à implementação de mecanismos de responsabilização individual, como por exemplo, existir um objetivo/tópico que passasse pela responsabilidade em implementar na prática uma ideia ou um determinado “projeto”, como fator positivamente diferenciador em termos de avaliação de

desempenho. Se se conseguisse tal solução, posteriormente deveria ser implementado um mecanismo de “colmatação de competências” quando a avaliação individual assim o determinasse.

A esse mecanismo implementaria um outro decorrente de uma estratégia organizacional de gestão por valores – princípios norteadores de atuação, para desviar da avaliação de desempenho o modelo usual de eficácia, eficiência e qualidade (ainda que disfarçado de avaliação de “competências” – as aspas usadas na Portaria do SIAD/PSP só demonstram que o legislador não sabia bem do que estava a tratar nem o que se pretende com um sistema de avaliação de desempenho.

Apêndice H: entrevista ao diretor do Departamento de Recursos Humanos
– Manuel João Alves

Entrevista n.º 3

Nome do entrevistado: Manuel João Alves

Local: Departamento de Recursos Humanos

Data: 19 de fevereiro de 2019

Cargo: diretor do Departamento de Recursos Humanos

Categoria profissional: técnico superior

Tempo de serviço na PSP: 28 anos

Idade: 61 anos

Habilitações literárias: licenciatura (em Direito)

(Guião)

1. Como é feita a gestão de carreiras na PSP e que instrumentos de gestão são utilizados?

Em termos de gestão, o que qualquer gestor pretende ao gerir os recursos colocados à sua disposição é conseguir rentabilizar ao máximo, tirar proveito ou rendimento desses recursos e minimizar ao mínimo o desperdício. No que diz respeito à gestão de pessoas (recursos humanos) a questão que coloca consiste em saber como potenciar ao máximo as suas competências tendo como referência os objetivos que se pretendem alcançar. Nesse sentido, a gestão de carreiras na PSP é efetuada numa perspetiva mista, entre a gestão das necessidades ou interesses da Instituição e as expetativas dos polícias. Nem podia ser de outra maneira. Tem de ir ao encontro das expetativas dos seus elementos, para, desse modo, manter no limite o mais elevado quanto possível dos níveis motivacionais.

Não há promoções sem haver lugares a preencher, elas são definidas mediante as atribuições da PSP, cujos objetivos são os decorrentes da sua missão. As promoções consistem no reconhecimento de competências e qualificações para o desempenho de funções hierarquicamente mais elevadas e responsabilizantes com a consequente melhoria do seu estatuto remuneratório.

Embora o estatuto remuneratório seja muito importante, há estudos que demonstram que a partir de um determinado nível, os trabalhadores atribuem mais importância à vulgar remuneração em espécie, como oferecimento de viagens, pagamento de creches para os filhos, etc. A previsão dessas necessidades – de promoções – fundamentam-se nos lugares vagos em virtude das saídas para as situações de aposentação, pré-aposentação e outras, e pela necessidade de enquadramento hierárquico. Atenta a natureza da missão da PSP: regular, previsível e permanente...é desejável, em nossa opinião, que assim seja.

Os instrumentos de gestão utilizados na GC são, fundamentalmente, o Estatuto profissional; o Mapa de Pessoal; a Avaliação de Desempenho; o Regulamento do Procedimento Concursal; o Plano de Atividades; o Relatório de Atividades; o Balanço Social e o Plano de Orçamentação e Gestão das Despesas com o Pessoal.

Os instrumentos legalistas ao instituírem os requisitos legais, o que pode ser feito, quando e como, limitam a ação da DN/PSP?

A questão que se pode discutir é se os instrumentos legalistas existentes definem e balizam a gestão de modo a deixar pouco espaço para a discricionariedade. Sou da opinião que não, que esse não é o cerne da questão, pois eles definem os requisitos e a forma em que pode decorrer, mas a estratégia é da Direção Nacional, por exemplo, quantos a promover, em que categorias, que formação, que currículo, mas sujeita à decisão política. O problema, ou melhor, a dificuldade existente está na relação entre a oferta e a procura...entre os lugares a preencher e o número de candidatos a esses lugares. Em virtude de a gestão pública ser vinculada, por regra as nossas decisões são materializáveis em atos administrativos, os quais são passíveis de recurso hierárquico e jurisdicional, levanta-se a questão da morosidade dos procedimentos em serem concluídos. A estratégia é definida pela Direção Nacional, mas é sempre tida em conta as necessidades que vão surgindo do normal desenvolvimento do serviço.

2. O atual Estatuto Profissional dos polícias permite o desenvolvimento de carreira e potencia as competências pessoais? De que forma?

Sim. Sem dúvida nenhuma. Este Estatuto, ainda que não seja perfeito, valoriza e incentiva a aquisição de competências através da formação. A formação está sempre presente. Por exemplo, observem-se os seus art.ºs 79.º e seguintes, que definem os requisitos necessários...entre eles está a formação. No mesmo sentido dispõem os art.ºs 15.º e 121.º ao referirem que a formação é um processo através do qual os polícias adquirem e desenvolvem as suas capacidades e competências. É um Estatuto que apela e valoriza as competências e a formação para a evolução na carreira.

3. Considera que o atual Estatuto Profissional significou uma melhoria em termos de perspetiva de carreira em relação ao anterior?

Este Estatuto trouxe algumas melhorias em termos de perspetiva de carreira. Em primeiro lugar, consagrou melhoria nas carreiras de Chefe e de Agente ao criar uma nova categoria em cada uma delas: a de Chefe Coordenador e Agente Coordenador. O problema ou a dificuldade sentida foi que essas categorias foram pensadas para final da carreira criando, assim, o constrangimento de muitos elementos já com uma certa idade não se adaptaram ao facto de terem que ser mobilizados para outros locais de trabalho fora das suas zonas de conforto.

Outra melhoria do Estatuto é que apela à formação e ao mérito e não à antiguidade, dando primazia à avaliação curricular, quanto mais competências, maior probabilidade em se ser promovido.

A melhoria da tabela remuneratória e a mudança de posição remuneratória no final do período experimental, também foram aspetos positivos trazidos.

Mas podia-se ter ido mais longe, ou este Estatuto foi o possível dentro das fortes restrições económicas da altura?

Se foram dificuldades económicas ou uma mera decisão política, em bom rigor, não me posso pronunciar, pois, se o fizesse seria um mero juízo especulativo.

4. Que principais constrangimentos existem atualmente na gestão de carreiras? Implicam atrasos nas promoções?

Se colocamos a questão desse modo, em termos genéricos ou abstratos, diria que sim, pois potencialmente pode ser um constrangimento no sentido de alguém estar a ocupar um lugar, não o deixando vago com a sua saída ao atingir x de idade. Mas eu não vejo isso como um constrangimento. Num Estado de direito democrático o trabalho é um direito; cada trabalhador tem o direito, independentemente da idade, em poder concorrer a cargo, bastando demonstrar competência para o efeito. Se ficar à frente de alguém com menos 20 anos é porque merece, em termos de competência e qualificações.

Considero que, atualmente, o principal constrangimento na GC, e que acarreta atrasos nas promoções, é o recurso a providências cautelares ser prática corrente, implicando enorme morosidade na conclusão dos procedimentos concursais. A litigiosidade entre os concorrentes é gritante, deixou-se ser uma medida extraordinária em caso de alguma falha detetada, mas sim uma prática corrente.

5. Como são identificadas as vagas nos serviços/subunidades (gestão provisional do efetivo) e se existe algum procedimento para as comunicar à Direção Nacional?

O Mapa de Pessoal define, anualmente, as necessidades de pessoal para o ano seguinte. Em regra, quando há procedimento de mobilidade, por colocação do efetivo no final de um curso de formação e aquando de promoções, são solicitadas as necessidades aos Comandos. Recebida essa informação, cabe à DN/PSP definir a distribuição do efetivo, a qual tem em consideração critérios como a dimensão do dispositivo, a idade (envelhecimento); existência de infraestruturas críticas; índice de criminalidade e outras especificidades de cada Comando.

6. Se o Mapa de Pessoal fosse efetuado com maior período de antecedência, permitiria um melhor planeamento e gestão das carreiras e, conseqüentemente, das promoções?

Há duas respostas consoante a situação a considerar: primeiro, face ao cenário atual de ter que se pedir à Tutela e às Finanças autorização para levar a cabo um procedimento/concurso para promoções, é, em minha opinião, indiferente o prazo antecipatório com que é efetuado, por isso no caso de ser anual é mais favorável. Segundo, caso essa competência fosse do nosso Diretor Nacional, então aí nessa situação poderia ser vantajoso ser um período mais amplo.

7. O aumento progressivo da média de idades dos polícias, tem agravado a situação. Está a ser estudada alguma medida/estratégia para fazer face à falta de recrutamento e ao mecanismo automático de passagem à pré-aposentação?

Existem vários estudos efetuados sobre a evolução da PSP nos próximos 5 - 10 anos no que diz respeito ao seu efetivo. Esses estudos visam principalmente informar a tutela sobre a situação e cenários previsíveis que irão ocorrer. Como não temos autonomia face ao MAI e Finanças, estamos limitados.

Nos últimos anos, o recrutamento tem sido sempre inferior ao número de saídas. Se não houver uma injeção substancial de recursos, face à média de idade atual do efetivo, a PSP, a médio prazo, fica numa situação nada favorável.

Quanto ao mecanismo automático de passagem à pré-aposentação, as Leis de Orçamento de Estado têm, nos últimos anos, limitado as saídas do pessoal, tendo permitido, apenas, em caso de doença ou por limite de idade. No quadro do cenário atual – a questão da idade dos polícias - se o mecanismo automático for efetivamente exercido, face ao número de polícias com as condições para poderem sair, seria muito difícil à PSP levar a cabo a sua missão com tão reduzido o número do efetivo.

8. Considera que seria possível aplicar algum outro instrumento de gestão de carreiras ao caso particular que é a PSP, no sentido de melhorar a gestão existente?

Existem sempre alternativas e melhorias possíveis em qualquer gestão efetuada. Em primeiro lugar, importa refletir se os pressupostos e requisitos previstos no Estatuto são os melhores, ou os mais adequados. É uma reflexão que, a meu ver, deve-se aprofundar para que se consiga melhorar.

Nesse sentido, pessoalmente, sou favorável à aplicação de um instrumento de gestão que existe em outros serviços da Administração Pública e no setor privado, que é a criação de perfis, que significa definir o modelo e características que uma dada categoria profissional deve ter, adequado ao conteúdo funcional previsto para cada uma delas.

Os perfis seriam definidos por categoria ou função?

Como estamos a falar em promoções, deveria ser por categoria. Idealmente, ainda que não fosse inicialmente em todas elas, a criação de perfis seria para todas as categorias.

Implementando-se mecanismos de responsabilização individual ou gestão por valores seria benéfico ou melhoraria a gestão de carreiras?

Sim. Já existe na PSP este tipo de mecanismos, como por exemplo a passagem de índices (progressão remuneratória) ser efetuada mediante a obtenção de 12 pontos e três avaliações. Nesta questão fizeram-se progressos, podendo ainda ser melhorada a avaliação de desempenho, tornando-a o mais objetiva possível, e mais responsabilizante para todos: incluindo avaliado e avaliador.

Apêndice I: entrevista à chefe da Divisão de Gestão e Consultoria de RH –
Doutora Fernanda da Silva

Entrevista n.º 4

Nome do entrevistado: Fernanda Carneiro da Silva

Local: Direção Nacional

Data: 26 de março de 2019

Cargo: chefe da Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos

Categoria profissional: técnico superior

Tempo de serviço na PSP: 35 anos

Idade: 55 anos

Habilitações literárias: doutoramento

(Guião)

1. Como é feita a gestão de carreiras na PSP e que instrumentos de gestão são utilizados?

A Gestão de Carreiras na PSP tenta conjugar as necessidades e objetivos da Instituição com as expetativas dos polícias. Todavia, e não obstante os poderes de que está investida a nossa direção, estes revelam-se muitas vezes insuficientes, para fazer vingar propostas condizentes com tais expetativas. Em bom rigor, é com acuidade, resiliência e determinação, feito em prol da PSP e sempre com consideração pelos razoáveis anseios da população policial, que se têm conseguido ultrapassar especiais constrangimentos orçamentais, potenciados em particular pelas vulnerabilidades conjunturais que temos vivido, que influenciam sobremaneira os decisores políticos e, por consequência, a “vida” na instituição.

Ainda assim, a gestão de carreiras envolve muito mais do que apenas gerir promoções. Ela deve ser uma estratégia de integração que procura, por um lado, atrair os melhores e mais capazes para a função policial, ao mesmo tempo que cria métodos e práticas de desenvolvimento e reforço de competências, avaliando sistematicamente os comportamentos e resultados, para melhor adequar as políticas e ações, e assim, identificar talentos e reter pessoas de elevado potencial, e, por outro, promover altos desempenhos visando a melhoria dos resultados da PSP.

O papel motivacional atribuído à gestão de carreiras é influenciado, como sabemos, por uma multiplicidade de fatores que dependem de muitas outras variáveis, na medida em, por via de regra, o que motiva uma pessoa pode não ser motivador para outra. Os fatores motivacionais, ligadas ao contexto laboral na PSP, dependem de habilitação legal, ou seja, de regras estatutárias, ou de outros normativos que permitam a sua implementação.

Não pode existir discricionariedade da Direção Nacional da PSP, na escolha de práticas ou medidas de gestão de recursos humanos que impliquem (e são todas) o aumento da despesa, razão pela qual, ainda que muitas vezes conhecidas e consideradas necessárias, não têm viabilidade para ser executadas

Ainda quanto à gestão de carreiras, para exemplificar, pensemos por exemplo nos instrumentos de mobilidade que existem, na sua grande maioria fazem depender de condições externas a sua aplicabilidade, ou de interferência ou impulso vem de outrem, daí que eu considere que apenas o convite permite ou possibilita aos polícias poderem escolher a valência ou área para desempenhar funções, ainda que sempre e, em primeiro lugar, com a salvaguarda do interesse do serviço.

Estes instrumentos de gestão de carreiras na PSP, coartam a margem de liberdade para escolhas individuais, como é apanágio dos trabalhadores hoje em dia, em que estes são atores na construção da sua própria carreira.

Um outro aspeto, mais sensível, diz respeito às promoções. Aqui assenta todo um planeamento que consubstancia e se materializa na construção dos instrumentos de gestão, como por ex. o Mapa de Pessoal ou o Plano de Atividades da PSP. A concretização da estratégia institucional é, em cada ano, sujeita à aprovação da tutela.

A gestão de recursos humanos na PSP assenta num conjunto de diplomas e normas legais (por ex. Lei Orgânica, Estatuto, LGTFP, LOE, etc.) muitas vezes, inflexibilizando a governação do capital humano, frequentemente, esvaziando o desenho de políticas gestionárias e o efeito útil de estratégias de atuação, por impossibilidade objetiva, de natureza legal ou orçamental.

A gestão de carreiras tem por isso, na base, um conjunto de instrumentos legais, a que a instituição se encontra vinculada, fruto da sua natureza de serviço público, que limitam a ação da DNPS. É, pois, como se percebe, uma gestão eminentemente legalista e dependente de decisão política.

Mas a Estratégia de GC a implementar é da DNPS? Isto é, fazer uma “escolha” em propor x de promoções ou recrutamento? Cabe ao Diretor Nacional fazer a proposta à tutela, mas essa proposta pode ser aceite ou não, ou aceite com alterações, por ex. reduzir o número de ingressos ou reduzir o número de promoções (nunca é para aumentar...).

2. O atual Estatuto Profissional dos polícias permite o desenvolvimento de carreira e potencia as competências pessoais? De que forma?

É necessário considerarmos, em primeiro lugar o seguinte, tem a avaliação de desempenho na PSP como principal finalidade, a gestão do desempenho?...está este sistema vocacionado, apto e destinado a identificar talentos e debilidades de competências no avaliado?..., e, conseqüentemente, a promover o desenho de uma proposta de formação à medida, de acordo com as necessidades da função que o avaliado desempenha, naturalmente, estou tentada a dizer que sim...mas, reitero, que apenas devem ser reforçadas as competências, dirigidas e adequados à função desempenhada, uma vez que,

caso não haja possibilidade de transferência das aprendizagens dos cursos de formação frequentados, então, estas não servirão para nada.

Em segundo lugar, estou ciente de que a formação institucional obrigatória, por exemplo os cursos que constituem requisitos de promoção, tais como o CCDP (para promoção a subintendente), o CDEP (para superintendente), as ações de formação para chefes coordenadores e agentes coordenadores, são de facto uma boa prática, que se presume, constituírem uma mais-valia no desenvolvimento das carreiras e no reforço do portfólio de competências dos profissionais de polícia.

3. Considera que o atual Estatuto Profissional significou uma melhoria em termos de perspetiva de carreira em relação ao anterior?

Sim, sem dúvida, as duas novas categorias criadas, nas carreiras de agente e de chefe, vieram valorizar a carreira e, por essa via, são um fator motivacional.

Mas essas categorias foram pensadas para o final da carreira?

Penso que não foi uma distribuição pensada no concreto retorno do investimento feito neste polícia, à PSP. O investimento é feito muito tardiamente na carreira, o que em meu entender peca por ser extemporâneo. A distribuição da vida ativa por 3 categorias é fator de satisfação no trabalho e motivação dos polícias mas deve também ser perspetivado do ponto de visto do retorno para a PSP, ou seja, com a possibilidade de aplicação dos novos conhecimentos adquiridos no curso, e concomitantemente, face à opinião comum, (e muito em especial dos seus pares) ser percecionado como uma mais-valia para o serviço, um contributo válido e um elemento distintivo, um verdadeiro reconhecimento de mérito, motivo de orgulho, e não apenas visto como um “prémio de saída”.

Este Estatuto foi o possível dentro das restrições económicas ou poderia ir mais longe, trazendo outras melhorias?

Este Estatuto poderia ter ido mais longe, ter inovado em muitas questões, estou-me a lembrar por exemplo de medidas promotoras de maior satisfação ao longo da vida ativa, em especial nas questões da saúde no trabalho, em matéria de conciliação trabalho-família, apoio social, em especial dos “deslocados”, às mães polícias, aos pais solteiros, etc., ou seja, um conjunto de medidas de incentivo, não necessariamente monetárias, mas que conseguissem atrair, desenvolver, motivar e reter talentos. Genericamente, poderiam ter sido criadas regras dirigidas ao próprio funcionamento e salvaguarda do bem-estar e cidadania organizacionais, que são sempre bem colhidas no seio de qualquer organização, e sinal de comprometimento e compromisso mútuos.

As melhorias a nível remuneratório de índices e após período experimental? Houve essa melhoria, mas pergunto, será suficiente para dizer que motiva?

4. Que principais constrangimentos existem atualmente na gestão de carreiras? Implicam atrasos nas promoções?

A gestão de carreiras focada no ponto de vista das promoções é uma visão redutora e incapaz de responder em termos estratégicos às necessidades pessoais e da organização. Em primeiro lugar porque pode ser lograda a expetativa de promoção, uma vez que a decisão final é uma decisão dependente do poder político e sujeita à cabimentação orçamental. Em segundo lugar porque os mecanismos de gestão de carreiras, esta última, entendida como um acumular de experiências que permite adquirir um conjunto de competências sustentadas num percurso profissional, em boa parte, de escolha da pessoa, não tem neste EPPSP concretização. Como já disse anteriormente dos instrumentos de mobilidade existentes apenas o convite é uma possibilidade real de escolha do interessado.

O aumento da idade dos polícias no ativo tem constrangido as promoções?

Nessa perspetiva, o aumento da idade também tem concorrido para adensar o problema da gestão de carreiras, evidentemente porque quanto mais tarde se aposentarem os polícias mais velhos menos vagas existem.

A demora na decisão política e a morosidade dos concursos são os problemas principais?

Sem dúvida. A decisão política pode até ser célere, a questão é, se aprova ou não, o conteúdo da proposta feita pela direção nacional. Já a morosidade dos concursos é sem dúvida, um enorme constrangimento, por um lado, em meu entender, em razão do excesso de garantias dos opositores ao concurso ou dos contra interessados, e por outro, por via dos critérios do modelo implementado e, por último da tramitação ser ainda feita em papel. Relativamente a este último aspeto, é expectável que quando a tramitação for em suporte digital, em plataforma própria, que o acontecerá a breve trecho, diminuirão os tempos de execução/conclusão dos procedimentos concursais.

5. Como são identificadas as vagas nos serviços/subunidades (gestão provisional do efetivo) e se existe algum procedimento para as comunicar à Direção Nacional?

De uma forma simplista são identificadas as necessidades em toda a dimensão organizacional, e identificadas áreas a fortalecer em razão do planeamento operacional, por exemplo em função da criminalidade reportada ou de eventos previstos que careçam de reforço de efetivo. Para além deste levantamento feito, a informação é cruzada com o número de vagas do mapa de pessoal e outros indicadores operacionais. Esse procedimento repete-se sempre que haja necessidade de (re)distribuição do efetivo, por via de novas admissões, ou de promoções, ou em qualquer circunstância que se entenda necessário. A decisão final de distribuição do efetivo cabe ao diretor nacional da PSP.

6. Se o Mapa de Pessoal fosse efetuado com maior período de antecedência, permitiria um melhor planeamento e gestão das carreiras e, conseqüentemente, das promoções?

Sendo que a decisão final sobre o efetivo proposto pelo DN, cabe à Tutela, o período de antecedência da elaboração do mapa de pessoal não me parece relevante. Antigamente, com os quadros de dotação, tínhamos sempre um mínimo garantido, é certo, mas hoje em dia, assim não sendo, é indiferente o período de antecedência. A elaboração anual do Mapa de Pessoal torna-o num instrumento de gestão mais flexível, pelo que o problema não reside na elaboração antecipada do mapa de pessoal, mas, outro sim, por estarmos limitados pela decisão política, ou seja, em particular pela autorização do número de vagas a preencher.

7. O aumento progressivo da média de idades dos polícias, tem agravado a situação. Está a ser estudada alguma medida/estratégia para fazer face à falta de recrutamento e ao mecanismo automático de passagem á pré-aposentação?

A PSP tem sempre estudos feitos (plurianuais) com previsões a 5 e 10 anos. A decisão da Direção Nacional é sempre acompanhada por estudos detalhados que apoiam a decisão. Mas nem sempre as políticas/estratégias que se desenham, como por exemplo as passagens à pré-aposentação, por via da necessidade de colmatar as saídas com novas admissões, ou as promoções previstas, conseguem ser feitas, em razão do impacto orçamental dessas medidas, que é rigorosamente escrutinado pelo MAI e Finanças.

Está a ser efetuado algum plano para considerar um cenário de que a partir de 2020 a PSP terá x % a menos de efetivo? Sim, há vários estudos feitos, que foram comunicados à Tutela. Nós trabalhamos com uma análise muito fina da informação, com mapas plurianuais e instrumentos que nos permitem pelo menos 5 anos de antevisão, para que a tomada de decisão da DNPSPP seja sustentada, e a defesa das propostas apresentadas à Tutela, sejam inquestionáveis *per se*.

Perspetiva-se a saída de um grande número de efetivos pelo mecanismo automático de aceso à pré-aposentação? O Estatuto diz que sim, que isso irá ocorrer (face à média de idades do efetivo). Vamos crer que no futuro, que desejamos próximo, seja a regra, mas por ora, outras condições têm de ser asseguradas, para que isso possa acontecer, p. ex. colmatar o número de saídas previsíveis com admissões, e ainda que a Lei do Orçamento de Estado o não proíba.

E se vier mesmo a ocorrer uma saída em grande número, como levar a cabo a nossa missão? A polícia fica numa situação difícil....? O artigo 27.º da Constituição da República Portuguesa consagra a segurança como direito fundamental, garantida pelo Estado, através da polícia, conforme previsto no seu artigo 272.º, daí que a missão da PSP, e o interesse público vêm em primeiro lugar e nada o poderá fazer perigar.

A situação agrava-se pela elevada média de idade dos polícias? É necessário recrutar mais para colmatar a falta de efetivo? Podemos responder afirmativamente, na medida em que, como já disse anteriormente, a entrada de novos polícias para além de renovar o efetivo, trás novo vigor e permite tomar decisões relacionadas com o fim da vida ativa para os que já cumpriram a sua missão, tendo em consideração as regras estatutárias.

8. Considera que seria possível aplicar algum outro instrumento de gestão de carreiras ao caso particular que é a PSP, no sentido de melhorar a gestão existente?

No setor privado cada pessoa faz a sua própria gestão de carreira, mas na PSP terá que necessariamente passar pela aquisição de competências. Por isso o EPPSP deveria prever um percurso formal, nos primeiros anos da vida policial, com passagem pelos serviços ou áreas consideradas chave, por um determinado período (mais ou menos longo), para que se pudessem adquirir competências específicas. Deveria ainda ser acautelada a possibilitar de cada polícia (aqui estou a pensar em especial na carreira de oficial), com base em outros instrumentos de mobilidade, que lhe permitissem escolher a função que gostaria de desempenhar dentro da medida do que é razoável, acautelando naturalmente o superior interesse do serviço, e isso deveria estar estatutariamente previsto.

É essencial criar para certas funções-chave um portefólio de competências, o chamado profissiograma, construído durante os primeiros anos do percurso profissional-formal no início da carreira de oficial de polícia. Para esta construção iriam contribuir as avaliações feita em exercício e bem assim como as provas a que seria submetido.

Relativamente à carreira de chefe de polícia, esta deveria ser revista e considerada a adoção de uma estratégia de expansão por forma a que todos os agentes em funções operacionais, pudessem ter enquadramento hierárquico de primeira linha.

E os instrumentos que existem atualmente, deveriam ser melhorados?

A avaliação de desempenho poderia ser melhorada para servir efetivamente para a gestão do desempenho dos polícias, com impactos efetivos na vida profissional e ao mesmo tempo que os avaliadores tivessem a sensibilidade para aquilo que é esperado de uma gestão de talento na PSP, só se conseguindo com programas de formação para avaliadores mas que não fossem para falar do processo em si, exige-se muito mais que isso. Por último, que todos os atores organizacionais, nas suas diferentes valências, fossem envolvidos na identificação das pessoas suscetíveis de criar modelos de comportamento tanto a nível pessoal como profissional, para que desse modo pudessem ser utilizados como referência dos padrões de desempenho dos seus pares.

A criação de perfis para determinadas funções ou para categorias profissionais não seria uma boa forma de identificar e diferenciar os talentos? Sim. Já foi dito anteriormente...

Tudo dito, importaria agora fazer uma reflexão, sobre como é assegurada na PSP a retenção dos melhores. Pouco se diz na verdade, ainda que seja, em termos de gestão de talentos,

uma das suas 4 fases essenciais: atrair, avaliar, desenvolver e reter... Este é-me um assunto demasiado caro que deixaria como repto para novos trabalhos de investigação nesta área da gestão do capital humano na PSP.

Apêndice J: grelhas de análise de conteúdo das entrevistas realizadas a
comandantes e gestores de RH na PSP

grelha categorial da análise de conteúdo aplicada às entrevistas

OBJETIVO: Identificar os aspetos relevantes de como é efetuada a GC na PSP		
Categorias	Indicadores	Unidades de análise
A – Gestão de Carreiras Codifica-se nesta categoria toda a informação que possibilite identificar aspetos ligados à gestão de carreiras dos polícias	A.1 – Objetivo da gestão Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que caracterize a forma e com que fundamento é efetuada a gestão de carreiras	E_1: "é realizada numa perspetiva mista, ou seja, a Direção Nacional tenta conjugar" E_1: "a gestão de necessidades da Instituição e as expetativas dos polícias". E_2: "a DN da PSP tenta colmatar as necessidades organizacionais (...) com as expetativas dos polícias". E_2: "a gestão é efetuada em prol das expetativas de uns e de outros". E_3: "a gestão de carreiras na PSP é efetuada numa perspetiva mista". E_3: "a gestão das necessidades ou interesses da Instituição e as expetativas dos polícias". E_3: "ir ao encontro das expetativas dos seus elementos"; E_4: "A Gestão de Carreiras na PSP tenta conjugar as necessidades e objetivos da Instituição com as expetativas dos polícias". E_4: "Ela deve ser uma estratégia de integração que procura, por um lado, atrair os melhores (...) ao mesmo tempo que cria métodos e práticas de desenvolvimento". E_4: "de escolha da pessoa, não tem neste EPPSP concretização".
	A.2 – Instrumentos de gestão Codifica-se neste indicador toda a informação que permita indicar a utilização de instrumentos de gestão de carreiras na PSP	E_1: "Esse exercício de gestão têm por base vários instrumentos legalistas". E_1: "o Estatuto profissional; o mapa de pessoal; o regulamento do procedimento concursal; a avaliação de desempenho (...) e a ação de gestão e de influência do Diretor Nacional junto da tutela política". E_1: "em função dos postos de trabalho disponíveis ou que a breve prazo poderão ficar libertos nos Comandos/Serviços face à elaboração do mapa de pessoal". E_1: "é sempre um modelo imperfeito, por isso, no futuro, a possibilidade de serem feitas melhorias". E_1: "Sim, tal como já referi, é uma hipótese". E_1: "a introdução nos processos de formação de progressão (...) de estágios externos em países estrangeiros e mesmo em empresa privadas, por exemplo". E_2: "Como instrumentos de gestão, são utilizados pela PSP o Estatuto profissional; o Regulamento do Procedimento Concursal; Avaliação de Desempenho; o Mapa de Pessoal; as funções nominais previstas no anexo I do Estatuto (...) expatriação - como fator motivador individual, e o regime da mobilidade interna". E_2: "é sempre um modelo imperfeito, por isso, no futuro, a possibilidade de serem feitas melhorias". E_2: "implementação de mecanismos de responsabilização individual, como por exemplo (...) responsabilidade em implementar na prática uma ideia ou um determinado "projeto". E_2: "uma estratégia organizacional de gestão por valores – princípios norteadores de atuação".

		<p>E_3: "Os instrumentos de gestão utilizados na GC são, fundamentalmente, o Estatuto profissional; o Mapa de Pessoal; a Avaliação de Desempenho; o Regulamento do Procedimento Concursal (...)".</p> <p>E_3: "O Mapa de Pessoal define, anualmente, as necessidades de pessoal para o ano seguinte".</p> <p>E_3: "podendo ainda ser melhorada a avaliação de desempenho, tornando-a o mais objetiva possível, e mais responsabilizante para todos: incluindo avaliado e avaliador".</p> <p>E_3: "em outros serviços da Administração Pública e no setor privado, que é a criação de perfis".</p> <p>E_3: "significa definir o modelo e características que uma dada categoria profissional deve ter".</p> <p>E_4: "construção dos instrumentos de gestão, como por ex. o Mapa de Pessoal ou o Plano de Atividades da PSP".</p> <p>E_4: "A gestão de recursos humanos na PSP assenta num conjunto de diplomas e normas legais (por ex. Lei Orgânica, Estatuto, LGTFP, LOE, etc.)".</p> <p>E_4: "são identificadas as necessidades (...) além deste levantamento feito, a informação é cruzada com o número de vagas do mapa de pessoal".</p> <p>E_4: "A avaliação de desempenho poderia ser melhorada para servir efetivamente para a gestão do desempenho dos polícias".</p> <p>E_4: "o EPPSP deveria prever um percurso formal, nos primeiros anos da vida policial, com passagem pelos serviços ou áreas consideradas chave".</p> <p>E_4: "É essencial criar para certas funções-chave um portefólio de competências, o chamado profissiograma".</p> <p>E_4: "aquilo que é esperado de uma gestão de talento na PSP, só se conseguindo com programas de formação para avaliadores".</p>
<p>B – Perspetiva de carreira</p> <p>Codifica-se nesta categoria toda a informação que permita identificar aspetos decorrentes relacionados com a existência de perspetiva de carreira</p>	<p>B.1 Desenvolvimento da carreira</p> <p>Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que permita identificar aspetos decorrentes da potencialização para evolução na carreira policial.</p>	<p>E_1: "Claro. A formação é um fator fundamental na potenciação das competências pessoais".</p> <p>E_2: "a GC é um processo macro composto por vários processos".</p> <p>E_2: "o Estatuto potencia as competências pessoais através da formação inicial e contínua".</p> <p>E_2: "pelo que dificulta a gestão de pessoas".</p> <p>E_3: "Outra melhoria do Estatuto é que apela à formação e ao mérito".</p> <p>E_2: "Reconhece a formação contínua (...) como fatores relevantes".</p> <p>E_3: "a formação é um processo através do qual os polícias adquirem e desenvolvem as suas capacidades e competências".</p> <p>E_3: "manter no limite o mais elevado quanto possível dos níveis motivacionais".</p> <p>E_3: "apela e valoriza as competências e a formação para a evolução na carreira"</p> <p>E_4: "estou ciente de que a formação institucional obrigatória (...) são de facto uma boa prática, que se presume, constituírem uma mais-valia no desenvolvimento das carreiras".</p> <p>E_4: "Estes instrumentos de gestão de carreiras na PSP, coartam a margem de liberdade para escolhas individuais".</p>

	<p>B.2 – Condições de trabalho</p> <p>Codifica-se nesta subcategoria toda a informação de aspetos relacionados com as condições laborais</p>	<p>E_4: "revelam-se muitas vezes insuficientes, para fazer vingar propostas condizentes com tais expetativas".</p> <p>E_1: "Em geral, sim, ao prever mais duas categorias, dentro da carreira de chefe e agente de polícia".</p> <p>E_1: "melhoria dos índices remuneratórios".</p> <p>E_1: "a questão de após o período experimental (1 ano) o polícia muda de índice".</p> <p>E_2: "Permite uma maior diversificação de oportunidades de carreira, designadamente pela promoção (a esses postos)".</p> <p>E_2: "não se acautelou a situação dos polícias promovidos a coordenador, com mais de 20 anos de carreira e 50 de idade".</p> <p>E_2: "terem sido colocados em locais de trabalho distantes da área da sua residência".</p> <p>E_3: "consagrou melhoria nas carreiras de Chefe e de Agente ao criar uma nova categoria em cada uma delas".</p> <p>E_3: "O problema ou a dificuldade sentida foi que essas categorias foram pensadas para final da carreira".</p> <p>E_3: "A melhoria do Quadro remuneratória".</p> <p>E_3: "a mudança de posição remuneratória no final do período experimental".</p> <p>E_4: "Sim, sem dúvida, as duas novas categorias criadas, nas carreiras de agente e de chefe, vieram valorizar a carreira".</p> <p>E_4: "Penso que não foi uma distribuição pensada no concreto retorno do investimento feito neste polícia, à PSP".</p> <p>E_4: "O investimento é feito muito tardiamente na carreira".</p> <p>E_4: "Este Estatuto poderia ter ido mais longe, ter inovado em muitas questões (...) nas questões da saúde no trabalho, em matéria de conciliação trabalho-família, apoio social, em especial dos "deslocados".</p> <p>E_4: "ter sido criadas regras dirigidas ao próprio funcionamento e salvaguarda do bem-estar e cidadania organizacionais".</p> <p>E_4: "Houve melhorias a nível remuneratório de índices e após período experimental? Houve essa melhoria".</p>
OBJETIVO: Identificar as dificuldades inerentes ao exercício de gestão		
<p>C – Constrangimentos</p> <p>Codifica-se nesta categoria toda a informação que identifique dificuldades e limitações decorrentes da gestão de carreiras</p>	<p>C.1 – Procedimento processual</p> <p>Codifica-se nesta categoria toda a informação que identifique dificuldades e obstáculos decorrentes do procedimento de gestão de carreiras</p>	<p>E_1: "vários instrumentos legalistas que definem e balizam o planeamento da gestão efetuada, definem os requisitos legais, o que pode ser feito e como".</p> <p>E_1: "autorizações de promoções e ingressos têm que ser autorizadas previamente pelo MAI".</p> <p>E_1: "O problema não reside aí, mas no tempo que demora a decisão política...".</p> <p>E_1: "O principal problema é exatamente o tempo que demora a obter as autorizações da Tutela política (...) o tempo que demora o procedimento concursal de promoção".</p> <p>E_1: "acrescido, muitas vezes, do tempo para decidir das reclamações e recursos dos interessados".</p> <p>E_2: "a organização deveria proporcionar mecanismos de GC".</p> <p>E_2: "Existe ainda um conjunto alargado de processo e soluções que podem ser sempre alvo de melhoria".</p>

		<p>E_2: "é a definição legal do efetivo da PSP".</p> <p>E_2: "os tempos de execução dos processos de promoção e decisão das reclamações".</p> <p>E_3: "a dificuldade existente está na relação entre a oferta e a procura...entre os lugares a preencher e o número de candidatos" ;</p> <p>E_3: "quantos a promover (...) mas sujeita à decisão política".</p> <p>E_3: "ter que se pedir à Tutela e às Finanças autorização para levar a cabo um procedimento/concurso".</p> <p>E_3: "o principal constrangimento na GC (...), implicando enorme morosidade na conclusão dos procedimentos concursais".</p> <p>E_3: "que acarreta atrasos nas promoções, é o recurso a providências cautelares ser prática corrente".</p> <p>E_3: "atos administrativos, os quais são passíveis de recurso hierárquico e jurisdicional, (...) da morosidade dos procedimentos em serem concluídos".</p> <p>E_3: "A litigiosidade entre os concorrentes é gritante, deixou se ser uma medida extraordinária (...), mas sim uma prática corrente".</p> <p>E_4: "constrangimentos orçamentais".</p> <p>E_4: "impossibilidade objetiva, de natureza legal ou orçamental".</p> <p>E_4: "impossibilidade objetiva, (...) orçamental".</p> <p>E_4: "e dependente de decisão política".</p> <p>E_4: "por estarmos limitados pela decisão política".</p> <p>E_4: "A concretização da estratégia institucional é, em cada ano, sujeita à aprovação da tutela".</p> <p>E_4: "a morosidade dos concursos é sem dúvida, um enorme constrangimento".</p> <p>E_4: "excesso de garantias dos opositores ao concurso ou dos contra interessados".</p>
	<p>C.2 – Efetivo</p> <p>Codifica-se nesta subcategoria toda a informação que identifique dificuldades ligadas ao contingente de efetivo policial</p>	<p>E_1: "Estando ao serviço durante mais anos, só surgem as suas vagas quando saírem. Nessa perspetiva, sim.".</p> <p>E_1: "faltando pessoas, há postos de trabalho que não podem ser preenchidos".</p> <p>E_1: "o grau de incerteza inicial, sobre o local de colocação depois da promoção"</p> <p>E_1: "pode fazer com que os polícias não concorram ou desistam de um curso de promoção ou de um procedimento concursal".</p> <p>E_2: "a falta de pessoas, que faz com que as opções/ofertas sejam menores".</p> <p>E_2: "do regime de mobilidade interna impactar a gestão de carreira (ao nível individual e organizacional)".</p> <p>E_2: "existe um grau de incerteza inicial, porquanto ao iniciar o curso ninguém sabe onde irá trabalhar".</p> <p>E_3: "pode ser um constrangimento no sentido de alguém estar a ocupar um lugar, não o deixando vago com a sua saída ao atingir x de idade".</p> <p>E_4: "Nessa perspetiva, o aumento da idade também tem concorrido para adensar o problema".</p> <p>E_4: "quanto mais tarde se aposentarem os polícias mais velhos menos vagas existem"</p>

		<p>E_4: "instrumentos de mobilidade que existem, na sua grande maioria fazem depender de condições externas a sua aplicabilidade".</p> <p>E_4: "apenas o convite permite ou possibilita aos polícias poderem escolher".</p>
<p>D – Polícias</p> <p>Codifica-se nesta categoria toda a informação que permita identificar aspetos decorrentes do recurso/ativo polícia.</p>	<p>D.1 – Mobilidade</p> <p>Codifica-se nesta subcategoria toda a informação relativa à mobilidade interna dos polícias.</p>	<p>E_1: "o Diretor Nacional, mediante proposta do DNA RH, acaba por tomar a decisão definitiva".</p> <p>E_1: "tomar a decisão definitiva mediante vários indicadores".</p> <p>E_1: "por razões de mobilidade, pergunta aos Comandantes e Departamentos que enviem as necessidades de Oficiais/Chefes por categoria, para preencher esses postos de trabalho".</p> <p>E_2: "um pedido de "necessidades" aos Comandos, os quais identificam as vagas mediante vários critérios".</p> <p>E_2: "em regra, quando está para ser efetivado um procedimento de mobilidade interna, ou quando os polícias estão para ser colocados após promoção".</p> <p>E_3: "cabe à DN/PSP definir a distribuição do efetivo, a qual tem em consideração critérios como a dimensão do dispositivo, a idade...".</p> <p>E_3: "cabe à DN/PSP definir a distribuição do efetivo".</p> <p>E_3: "a dimensão do dispositivo, a idade (envelhecimento); existência de infraestruturas críticas; índice de criminalidade".</p> <p>E_3: "quando há procedimento de mobilidade, por colocação do efetivo no final de um curso de formação e aquando de promoções, são solicitadas as necessidades aos Comandos".</p> <p>E_4: "Para além deste levantamento feito, a informação é cruzada com o número de vagas do mapa de pessoal e outros indicadores operacionais."</p> <p>E_4: "A decisão final de distribuição do efetivo cabe ao diretor nacional".</p> <p>E_4: "via de novas admissões, ou de promoções, ou em qualquer circunstância".</p>
	<p>D.2 – Idade</p> <p>Codifica-se nesta subcategoria toda a informação de aspetos relacionados com a idade dos polícias.</p>	<p>E_1: "Sim. Todos esses cenários estão estudados, sendo do conhecimento da Tutela política".</p> <p>E_1: "tenham que ser equacionadas duas vias: (...) o recrutamento de mais polícias".</p> <p>E_1: "o aumento da idade média dos polícias (...) em 2020, poderão sair para a pré-aposentação mais de 3000 polícias".</p> <p>E_2: "face à falta de recrutamento (efetivo) (...) estamos a planear considerando o cenário de, em 2021, termos menos 10% a 15% de pessoas".</p> <p>E_2: "ao mecanismo automático de passagem à pré-aposentação (...) estamos a planear considerando o cenário de, em 2021, termos menos 10% a 15% de pessoas".</p> <p>E_3: "Existem vários estudos efetuados sobre a evolução da PSP nos próximos 5 - 10 anos (...) visam principalmente informar a tutela sobre a situação e cenários previsíveis que irão ocorrer".</p> <p>E_3: "Se não houver uma injeção substancial de recursos (...) a PSP, a médio prazo, fica numa situação nada favorável".</p> <p>E_3: "No quadro do cenário atual – a questão da idade dos polícias".</p> <p>E_3: "se o mecanismo automático for efetivamente exercido (...) seria muito difícil à PSP levar a cabo a sua missão com tão reduzido o número do efetivo".</p>

		<p>E_4: "A PSP tem sempre estudos feitos (plurianuais) com previsões a 5 e 10 anos".</p> <p>E_4: "há vários estudos feitos, que foram comunicados à Tutela".</p> <p>E_4: "da necessidade de colmatar as saídas com novas admissões".</p> <p>E_4: "colmatar o número de saídas previsíveis com admissões".</p> <p>E_4: "a entrada de novos polícias para além de renovar o efetivo, trás novo vigor e permite tomar decisões relacionadas com o fim da vida ativa".</p> <p>E_4: "nem sempre as políticas/estratégias que se desenham, como por exemplo as passagens à pré-aposentação".</p> <p>E_4: "O Estatuto diz que sim, que isso irá ocorrer".</p>
--	--	--

Quadro 5: grelha categorial da análise de conteúdo às entrevistas.

Grelha de codificação da análise de conteúdo

Categorias	Indicadores	Unidades de registo	N.º u. r.	%
A – Gestão de carreiras	A.1 Objetivos da gestão	A.1.1 Conjugação de objetivos e interesses	5	≈0,0%
		A.1.2 Expetativa dos polícias	5	
	A.2 Instrumentos de gestão	A.2.1 Utilização de vários instrumentos	9	≈0,0%
		A.2.2 Possibilidades de melhoria da gestão	13	
B - Perspetiva de carreira	B.1 Desenvolvimento na carreira	B.1.1 Formação profissional	7	
		B.1.2 Escolhas individuais (AD)	4	
	B.2 Condições de trabalho	B.2.1 Revisão da carreira	10	
		B.2.2 Condições salariais	4	
C – Constrangimentos	C.1 Morosidade	C.1.1 Instrumentos limitam a GC	8	≈0,0%
		C.1.2 Decisão política e restrições orçamentais	10	
		C.1.3 Procedimento concursal	8	
	C.2 Efetivo reduzido	C.2.1 Contingente de efetivo	6	≈0,0%
		C.2.2 Incerteza da colocação	6	
D – Polícias	D.1 Mobilidade	D.1.1 Planeamento e decisão da mobilidade	6	≈0,0%
		D.1.2 Operacionalização da mobilidade	6	
	D.2 Idade	D.2.1 Envelhecimento	5	≈0,0%
		D.2.2 Estudos sobre previsão de cenários	5	
		D.2.3 Saída do ativo	7	
Totais			117	100%

Quadro 6: grelha de codificação da análise de conteúdo

Apêndice K: questionário aplicado no Comando Distrital de Coimbra e no
Comando Metropolitano de Lisboa



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Questionário sobre o Estatuto Profissional dos Polícias (EPPSP)

O presente questionário é realizado no âmbito de estudo científico desenvolvido no ISCPSI. Este questionário destina-se a recolher informação que permita estudar a perspetiva que os polícias da PSP têm sobre a gestão de carreiras pelo atual Estatuto profissional, aprovado pelo Dec-Lei n.º 243/2015, de 19 outubro.

Nesse sentido, solicita-se a sua colaboração no preenchimento do questionário, o que demorará cerca de 8 a 10 minutos, sendo fundamental que as suas respostas sejam sinceras, para se poder validar o presente estudo.

Se tiver alguma dúvida ou preocupação sobre o preenchimento do questionário, poderá contactar o autor pelo mail: narafael@psp.pt

Nota(s) sobre a privacidade:

Este inquérito é anónimo e as suas respostas são confidenciais. Não contém qualquer pergunta sobre a sua identidade. Apenas se pedem alguns dados que serão necessários para a caracterização sociodemográfica.

Deve responder a todos os pontos constantes do questionário.
Obrigado pela sua colaboração.

O Aspirante a Oficial de Polícia
Nuno Rafael

Parte I: Dados sociodemográficos

1. Idade:

1. Até 25 anos ☐ 2. 26 a 35 anos ☐ 3. 36 a 45 anos ☐ 4. 46 a 55 anos ☐ 5. 56 ou mais ☐

2. Género: M ☐ F ☐

3. Habilitações literárias: 1. Até ao 11.º ano ☐ 2. 12.º ano ☐ 3. Ensino Superior ☐

4. Carreira profissional: 1. Agente ☐ 2. Chefe ☐ 3. Oficial ☐

a. Tempo de serviço na PSP:

1. Até 5 anos ☐ 2. 6 a 14 anos ☐ 3. 15 a 24 anos ☐ 4. 25 a 30 anos ☐ 5. Mais de 30 anos ☐

b. Antiguidade na carreira:

1. Até 5 anos ☐ 2. 6 a 14 anos ☐ 3. 15 a 24 anos ☐ 4. 25 a 30 anos ☐ 5. Mais de 30 anos ☐

5. Comando Policial a que pertence:

{ CM Lisboa ☐ Divisão Policial Vila Franca de Xira
{ CD Coimbra ☐ Divisão Policial de Coimbra

Parte II – O Estatuto Profissional dos polícias

Q.1 Quando concorreu à PSP conhecia a carreira profissional existente: Sim ☐ Não ☐

Q.2 Foi promovido durante a vigência do atual Estatuto: Sim ☐ Não ☐

Q.3 O que pensa sobre as promoções serem apenas por antiguidade: Concordo ☐ Não Concordo ☐

Assinale as seguintes afirmações consoante as considere como verdadeiras ou falsas (V ou F) ou no caso de não ter opinião ou não conhecer, assinale a opção desconheço.

Q.4 o Estatuto profissional dos polícias é o único instrumento de gestão de carreiras que existe na PSP: V ☐ F ☐ Desconheço ☐

Q.5 O atraso nas promoções é motivado por falta de verba orçamental na PSP:
V ☐ F ☐ Desconheço ☐

Q.6 A existência de vários fatores a serem contabilizados na promoção é uma forma de garantir a igualdade de oportunidades e o critério de justiça: V ☐ F ☐ Desconheço ☐

Q.7 O aumento da média de idade dos polícias no ativo é um fator que dificulta a progressão e desenvolvimento na carreira: V ☐ F ☐ Desconheço ☐

As questões seguintes são avaliadas em termos de grau de importância, significando

1 - discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo e 5 – Concordo totalmente.

Assinale com apenas um X em cada uma das repostas		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
Q.8	O atual Estatuto satisfaz as necessidades de gestão e desenvolvimento de carreiras da PSP.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q.9	A gestão de carreira na PSP dificilmente poderá ser melhor, face às restrições orçamentais que a PSP tem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q.10	A avaliação de desempenho tem uma ponderação/valor muito grande no cálculo para uma promoção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q.11	O Estatuto corresponde às expetativas dos polícias face às reivindicações por uma carreira profissional mais atrativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q.12	Ao criar mais uma categoria profissional nas carreiras de Agente e Chefe, este Estatuto trouxe uma melhor perspetiva de carreira profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q.13	O fator de mérito (materializado nos louvores, funções exercidas, etc), tem uma ponderação/valor muito elevado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q.14	A antiguidade deve ser o fator com o valor de maior ponderação no cálculo para a promoção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q.15	A perspetiva de carreira na PSP é agora melhor, quando comparada com a do anterior Estatuto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q.16	Se fosse hoje, voltaria a concorrer à PSP mesmo conhecendo a carreira profissional que existe e a forma de progredir e de ser promovido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q.17	A perspetiva de carreira na PSP melhoraria se fossem criadas mais categorias (postos) na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q.18	O atual Estatuto corresponde às minhas expetativas quanto a uma carreira profissional atrativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q.19 Considera que a atual gestão e desenvolvimento nas carreiras é mais justa e igualitária entre todos do que aquela que ocorria no passado com o anterior Estatuto. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Q.20 Conhece algum instrumento de gestão ou modelo que pudesse ser aplicado na PSP para gerir o desenvolvimento nas carreiras: Sim ☐ Não ☐

Se respondeu Sim, indique por favor qual e explique-o resumidamente:

Q.21 Qual a sua opinião sobre o atual Estatuto profissional dos polícias, na questão de lhes garantir uma melhor perspetiva de carreira, comparativamente aos militares da GNR:

1. É melhor ☐ 2. É pior ☐ 3. Não tenho opinião ☐

Se respondeu a opção 2. “É pior” indique por favor em que aspeto:

Agradecimento

O nosso agradecimento pela sua colaboração na resposta a este questionário.

Apêndice L: média de idade dos dispositivos territoriais

**Idade do efetivo dos dispositivos territoriais da PSP em estudo
- Comando Distrital de Coimbra e Comando Metropolitano de Lisboa -**

	Oficiais	Chefes	Agentes	Média
COMANDO DISTRITAL DE COIMBRA	43,3	55,1	49,7	49,9
COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA	41,1	48,1	39,0	39,9
DISPOSITIVO DA PSP A NÍVEL NACIONAL	42,9	50,1	42,9	43,6
Comparação CD Coimbra - Cometlis	> 2,2	> 7	> 10,7	> 10 anos
Comparação CD Coimbra - Efetivo PSP	> 0,4	> 5	> 6,8	> 6,3 anos

Quadro 7: média de idade dos polícias

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da DN/PSP

Apêndice M: caracterização do universo

Efetivo das Divisões Policiais em estudo
- Divisão Policial de Coimbra e Divisão Policial de V. F. de Xira -

	Oficiais	Chefes	Agentes	Total
Divisão Policial de Coimbra	8	23	241	272
Divisão Policial de V. F. de Xira	8	38	266	312
Total	16	61	507	584

Quadro 8: caracterização do universo onde se aplicou o questionário

Fonte: seção de recursos humanos das Divisões visadas

Apêndice N: fórmula e cálculo da amostra aleatória simples

Cálculo da amostra aleatória simples

$$n = \frac{\frac{p \times (1-p)}{\epsilon^2}}{\frac{Z_{\alpha/2}^2}{N} + \frac{p \times (1-p)}{\epsilon^2}}$$

Figura 2: fórmula apresentada por Sarmiento (2013), p. 91

- (1) O nível de confiança pretendido é de 95% e o erro da amostra 5%.
- (2) amostra aleatória simples: (n)
população finita: (N)
proporção da população: (p)
nível de confiança: (λ)
erro: (ϵ)
nível de confiança pretendido: $\lambda = 0,95\%$
nível de significância $D = 5\%$ ($D = 1 - \lambda$, ou seja, $100 - 95 = 5$)
Com o nível de confiança pretendido, a distribuição normal apresenta o valor: $Z_{\alpha/2} \pm 1,96$.
- (3) Com a fórmula apresentada, e mediante o universo apresentado na [Tabela 22](#), [Apêndice N](#).
- (4) Os resultados apurados são os apresentados na [Tabela 23](#), deste [Apêndice O](#).

	Universo	Amostra
Divisão Policial de Coimbra	272	160
Divisão Policial de V. F. de Xira	312	173
Total	584	333

Quadro 9: valor apurado para a amostra aleatória simples

Apêndice O: cálculo da amostra estratificada proporcional

Cálculo da amostra estratificada proporcional

(1) Face ao resultado apurado para a amostra aleatória simples, efetuou-se de seguida o cálculo para amostra estratificada proporcional, para apura-se o valor para representatividade de polícias por cada carreira.

a. Apurar a % existente de cada classe. Fórmula: $\% = n / N \times 100$

Divisão de Coimbra: oficiais 2,94%; chefes 8,46%; agentes 88,60% = 100%

Divisão de V.F. Xira: oficiais 2,56%; chefes 12,18%; agentes 85,26% = 100%

b. Calcular a estratificação da Amostra por classe. Fórmula: $A \times n\%$

Divisão de Coimbra: oficiais 4,70; chefes 13,54; agentes 141,76

Divisão de V. F. Xira: oficiais 4,52; chefes 21,05; agentes 147,48

	Amostra	Estratificação		
		Oficiais	Chefes	Agentes
Divisão Policial de Coimbra	160	5	13	142
Divisão Policial de V. F. de Xira	173	5	21	147
Total	333	10	34	289

Quadro 10: valor apurado para amostra estratificada proporcional

	Amostra	Questionários respondidos	Estratificação			Var % amostra
			Oficiais	Chefes	Agentes	
Divisão Policial de Coimbra	160	160	5	13	142	0
Divisão Policial de V. F. de Xira	173	216	6	37	173	+24,8
Total	333	376	11	50	315	+12,9

Quadro 11: valor das respostas obtidas nas Divisões Policias

Apêndice P: caracterização sociodemográfica

Caracterização sociodemográfica dos inquiridos que participaram no inquérito (P.I)

Estatísticas

N	Válido	376
	Omissos	0

Quadro 12: número de casos

Comando distrital

	Frequência	%	Oficiais	Chefes	Agentes
Coimbra	160	42,6	5	13	142
Lisboa	216	57,4	6	37	173
Total	376	100,0	11	50	315

Quadro 13: comando distrital

Idade

	Total (INQ)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Até 25 anos	9	2,4	0	,0	9	4,2
26 a 35 anos	77	20,5	7	4,4	70	32,4
36 a 45 anos	145	38,6	40	25,0	105	48,6
46 a 55 anos	102	27,1	76	47,5	26	12,0
56 ou mais	43	11,4	37	23,1	6	2,8
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 14: faixa etária

Género

	Total (INQ)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Masculino	349	92,8	153	95,6	196	90,7
Feminino	27	7,2	7	4,4	20	9,3
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 15: género

Habilitações literárias

	Total (INQ)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Até ao 11.º ano	114	30,3	69	43,1	45	20,8
12.º ano	247	65,7	85	53,1	162	75,0
Ensino Superior	15	4,0	6	3,8	9	4,2
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 16: habilitações literárias

Carreira profissional

	Total (INQ)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Agente de Polícia	315	83,8	142	88,8	173	80,1
Chefe de Polícia	50	13,3	13	8,1	37	17,1
Oficial de Polícia	11	2,9	5	3,1	6	2,8
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 17: carreira profissional

Tempo de serviço

	Total (INQ)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Até 5 anos	12	3,2	0	,0	12	5,6
6 a 14 anos	97	25,8	7	4,4	90	41,7
15 a 24 anos	145	38,6	59	36,9	86	39,8
25 a 30 anos	69	18,4	50	31,3	19	8,8
Mais de 30 anos	53	14,1	44	27,5	9	4,2
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 18: tempo de serviço na PSP

Antiguidade na carreira

	Total (INQ)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Até 5 anos	50	13,3	2	1,3	48	22,2
6 a 14 anos	132	35,1	16	10,0	116	53,7
15 a 24 anos	108	28,7	68	42,5	40	18,5
25 a 30 anos	58	15,4	50	31,3	8	3,7
Mais de 30 anos	28	7,4	24	15,0	4	1,9
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 19: antiguidade na carreira

Apêndice Q: respostas ao inquérito por questionário

Respostas obtidas no inquérito aplicado no Comando Distrital de Coimbra e no Comando Metropolitano de Lisboa

Estatística Descritiva (P.II. 1 a 7)

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Desvio Padrão
P.1 Quando concorreu à PSP conhecia a carreira profissional existente	376	1	2	2	,499
P.2 Foi promovido durante a vigência do atual estatuto	376	1	2	2	,390
P.3 O que pensa sobre as promoções serem apenas por antiguidade	376	1	2	1	,440
P.4 O Estatuto profissional dos polícias é o único instrumento de gestão de carreiras que existe na PSP	376	1	3	2	,673
P.5 O atraso nas promoções é motivado por falta de verba orçamental na PSP	376	1	3	2	,737
P.6 A existência de vários fatores a serem contabilizados na promoção é uma forma de garantir a igualdade de oportunidades e o critério de justiça	376	1	3	2	,584
P.7 O aumento da média de idade dos polícias no ativo é um fator que dificulta a progressão a progressão e desenvolvimento na carreira	376	1	3	1	,769
N válido (<i>listwise</i>)	376				

Quadro 20: estatística descritiva das perguntas P1 a P7

Estatística Descritiva (P.II. 8 a 19)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Desvio Padrão
P.8 O atual Estatuto satisfaz as necessidades de gestão e desenvolvimento de carreiras da PSP	376	1	5	1,94	2	,821
P.9 A gestão de carreira na PSP dificilmente poderá ser melhor, face às restrições orçamentais que a PSP tem	376	1	5	2,64	2	,961
P.10 A avaliação de desempenho tem uma ponderação/valor muito grande no cálculo para uma promoção	376	1	5	3,02	3	,790
P.11 O Estatuto corresponde às expetativas dos polícias face às reivindicações por uma carreira profissional mais atrativa	376	1	5	1,75	2	,689
P.12 Ao criar mais uma categoria profissional nas carreiras de Agente e Chefe, este Estatuto trouxe uma melhor perspectiva de carreira profissional	376	1	5	2,46	2	,974
P.13 O fator de mérito (materialização nos louvores, elogios, funções exercidas, etc), tem uma ponderação/valor muito elevado	376	1	5	3,22	4	,982
P.14 A antiguidade deve ser o fator com valor de maior ponderação no cálculo para a promoção	376	1	5	4,14	4	,930
P.15 A perspectiva de carreira na PSP é agora melhor, quando comparada coma do anterior Estatuto	376	1	5	2,66	3	,868
P.16 Se fosse hoje, voltaria a concorrer à PSP mesmo conhecendo a carreira profissional que existe e a forma de progredir e ser promovido	376	1	5	2,73	3	,924
P.17 A perspectiva de carreira na PSP melhoraria se fossem criadas mais categorias (postos) na carreira	376	1	5	3,59	4	,954
P.18 O atual Estatuto corresponde às minhas expetativas quanto a uma carreira profissional atrativa	376	1	5	1,82	2	,653
P.19 Considera que a atual gestão e desenvolvimento nas carreiras é mais justa e igualitária do que aquela que ocorria no passado com o anterior Estatuto	376	1	5	2,32	2	,948
N válido (<i>listwise</i>)	376					

Quadro 21: estatística descritiva das perguntas P8 a P19

Estatísticas Descritivas (P.II. 20 e 21)

	N	Mínimo	Máximo	Moda	Desvio Padrão
P.20 Conhece algum instrumento de gestão ou modelo que pudesse ser aplicado na PSP para gerir o desenvolvimento nas carreiras?	376	1	2	2	,453
P.21 Qual a sua opinião sobre o atual Estatuto profissional dos polícias, na questão de lhes garantir uma melhor perspetiva de carreira, comparativamente aos militares da GNR?	376	1	3	2	,386
N válido (<i>listwise</i>)	376				

Quadro 22: estatística descritiva das perguntas P20 e P21

Sumarização de casos da P.II. 20 e 21

	Válido		Casos omissos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Pergunta 20	107	28,5%	269	71,5%	376	100,0
Pergunta 21	179	47,6%	197	52,4%	376	100,0

Quadro 23: sumarização de casos das perguntas P20 e P21

Análise fatorial das perguntas em escala tipo *likert*

	Agentes	Chefes	Oficiais	
N	X	X	X	Média
P.8 O atual Estatuto satisfaz as necessidades de gestão e desenvolvimento de carreiras da PSP	1,75	1,72	1,91	1,79
P.10 A avaliação de desempenho tem uma ponderação/valor muito grande no cálculo para uma promoção	3,02	3,02	3,00	3,01
P.11 O Estatuto corresponde às expetativas dos polícias face às reivindicações por uma carreira profissional mais atrativa	1,93	1,88	2,45	2,09
P.12 Ao criar mais uma categoria profissional nas carreiras de Agente e Chefe, este Estatuto trouxe uma melhor perspetiva de carreira profissional	3,54	3,88	3,64	3,68
P.13 O fator de mérito (materialização nos louvores, elogios, funções exercidas, etc), tem uma ponderação/valor muito elevado	3,15	3,50	3,73	3,46
P.14 A antiguidade deve ser o fator com valor de maior ponderação no cálculo para a promoção	4,14	4,20	3,91	4,08
P.15 A perspetiva de carreira na PSP é agora melhor, quando comparada coma do anterior Estatuto	2,34	2,12	2,64	2,36
P.16 Se fosse hoje, voltaria a concorrer à PSP mesmo conhecendo a carreira profissional que existe e a forma de progredir e ser promovido	2,70	2,78	3,36	2,95
P.17 A perspetiva de carreira na PSP melhoraria se fossem criadas mais categorias (postos) na carreira	2,39	2,74	3,18	2,77
P.18 O atual Estatuto corresponde às minhas expetativas quanto a uma carreira profissional atrativa	2,63	2,66	3,55	2,95
P.19 Considera que a atual gestão e desenvolvimento nas carreiras é mais justa e igualitária do que aquela que ocorria no passado com o anterior Estatuto	1,81	1,82	2,18	1,94
N válido	376			

Quadro 24: análise fatorial das perguntas em escala tipo *likert*

Análise fatorial (F1, F2, F3)

	N	Média do Fator X
Fator 1 [P.8+P.11+P15+P.18+P19]		2,09
Fator 2 [P.10+P.13+P14]		3,46
Fator 3 [P.12+P.16+P17]		2,92
N válido	376	

Quadro 25: análise fatorial (F1, F2, F3)

Análise fatorial da variável “Comando Policial”

	Div. VFX	Div. Coimbra	Média do Fator X
N	X	X	
Fator 1 [P.8+P.11+P15+P.18+P19]	2,14	2,03	2,09
Fator 2 [P.10+P.13+P14]	3,58	3,28	3,43
Fator 3 [P.12+P.16+P17]	3,00	2,83	2,92
N válido	376		

Quadro 26: análise fatorial da variável “Comando Policial”

Análise fatorial da variável “carreira policial”

	Agentes	Chefes	Oficiais	Média do Fator X
N	X	X	X	
Fator 1 [P.8+P.11+P15+P.18+P19]	2,09	2,04	2,54	2,22
Fator 2 [P.10+P.13+P14]	3,43	3,57	3,54	3,46
Fator 3 [P.12+P.16+P17]	2,87	3,13	3,39	2,92
N válido	376			

Quadro 27: análise fatorial da variável “carreira policial”

Análise fatorial da variável “tempo de serviço”

	Até 14 anos	Mais de 30 anos	Média do Fator X
N	X	X	
Fator 1 [P.8+P.11+P15+P.18+P19]	2,35	2,08	2,22
Fator 2 [P.10+P.13+P14]	3,56	3,38	3,47
Fator 3 [P.12+P.16+P17]	2,92	2,88	2,90
N válido	376		

Quadro 28: análise fatorial da variável “tempo de serviço”

Análise fatorial da variável “idade”

	Até 35 anos	56 anos ou mais	Média do Fator X
N	X	X	
Fator 1 [P.8+P.11+P15+P.18+P19]	2,23	2,07	2,15
Fator 2 [P.10+P.13+P14]	3,53	3,24	3,38
Fator 3 [P.12+P.16+P17]	2,98	2,99	2,98
N válido	376		

Quadro 29: análise fatorial da variável “idade”

Apêndice R: análise descritiva dos resultados

Análise dos dados obtidos na parte II do inquérito

(P.II 1 a 21)

P. 1 - Quando concorreu à PSP conhecia a carreira profissional existente

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	173	46,0	83	51,9	90	41,7
Não	203	54,0	77	48,1	126	58,3
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 30: respostas obtidas na pergunta 1

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	5	45,5	28	56,0	140	44,4
Não	6	54,5	22	44,0	175	55,6
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 31: estratificação da pergunta 1

P. 2 – Foi promovido durante a vigência do atual estatuto

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	70	18,6	29	18,1	41	19,0
Não	306	81,4	131	81,9	175	81,0
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 32: respostas obtidas na pergunta 2

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	5	45,5	11	22,0	54	17,1
Não	6	54,5	39	78,0	261	82,9
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 33: estratificação da pergunta 2

P. 3 – O que pensa sobre as promoções serem apenas por antiguidade

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Concordo	278	73,9	109	68,1	169	78,2
Não Concordo	98	26,1	51	31,9	47	21,8
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 34: respostas obtidas na pergunta 3

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	6	54,5	33	66,0	239	75,9
Não	5	45,5	17	34,0	76	24,1
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 35: estratificação da pergunta 3

P. 4 – O Estatuto profissional dos polícias é o único instrumento de gestão de carreiras que existe na PSP

TOTAL (INQ.)			DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Verdadeiro	54	14,4	33	20,6	21	9,7
Falso	190	50,5	75	46,9	115	53,2
Desconheço	132	35,1	52	32,5	80	37,0
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 36: respostas obtidas na pergunta 4

Oficiais			Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Verdadeiro	2	18,2	5	10,0	47	14,9
Falso	8	72,7	32	64,0	150	47,6
Desconheço	1	9,1	13	26,0	118	37,5
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 37: estratificação da pergunta 4

P. 5 – O atraso nas promoções é motivado por falta de verba orçamental na PSP

TOTAL (INQ.)			DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Verdadeiro	95	25,3	40	25,0	55	25,5
Falso	172	45,7	74	46,3	98	45,4
Desconheço	109	29,0	46	28,8	63	29,2
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 38: respostas obtidas na pergunta 5

Oficiais			Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Verdadeiro	0	,0	6	12,0	89	28,3
Falso	6	54,5	28	56,0	138	43,8
Desconheço	5	45,5	16	32,0	88	27,9
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 39: estratificação da pergunta 5

P. 6 – A existência de vários fatores a serem contabilizados na promoção é uma forma de garantir a igualdade de oportunidades e o critério de justiça

TOTAL (INQ.)			DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Verdadeiro	69	18,4	30	18,8	39	18,1
Falso	248	66,0	103	64,4	145	67,1
Desconheço	59	15,7	27	16,9	32	14,8
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 40: respostas obtidas na pergunta 6

Oficiais			Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Verdadeiro	2	18,2	8	16,0	59	18,7
Falso	9	81,8	30	60,0	209	66,3
Desconheço	0	,0	12	24,0	47	14,9
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 41: estratificação da pergunta 6

P. 7 – O aumento da média de idade dos polícias no ativo é um fator que dificulta a progressão e desenvolvimento na carreira

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Verdadeiro	262	69,7	108	67,5	154	71,3
Falso	50	13,3	26	16,3	24	11,1
Desconheço	64	17,0	26	16,3	38	17,6
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 42: respostas obtidas na pergunta 7

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Verdadeiro	7	63,6	35	70,0	220	69,8
Falso	4	36,4	8	16,0	38	12,1
Desconheço	0	,0	7	14,0	57	18,1
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 43: estratificação da pergunta 7

P. 8 – O atual Estatuto satisfaz as necessidades de gestão e desenvolvimento de carreiras da PSP

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	122	32,4	58	36,3	64	29,6
Discordo	168	44,7	68	42,5	100	46,3
Nem concordo nem discordo	74	19,7	31	19,4	43	19,9
Concordo	10	2,7	2	1,3	8	3,7
Concordo totalmente	2	,5	1	,6	1	,5
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 44: respostas obtidas na pergunta 8

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	1	9,1	21	42,0	100	31,7
Discordo	7	63,6	18	36,0	143	45,4
Nem concordo nem discordo	1	9,1	8	16,0	65	20,6
Concordo	1	9,1	2	4,0	7	2,2
Concordo totalmente	1	9,1	1	2,0	0	,0
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 45: estratificação da pergunta 8

P. 9 – A gestão de carreira na PSP dificilmente poderá ser melhor, face às restrições orçamentais que a PSP tem

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	39	10,4	18	11,3	21	9,7
Discordo	138	36,7	49	30,6	89	41,2
Nem concordo nem discordo	128	34,0	63	39,4	65	30,1
Concordo	61	16,2	25	15,6	36	16,7
Concordo totalmente	10	2,7	15	3,1	5	2,3
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 46: respostas obtidas na pergunta 9

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	1	9,1	6	12,0	32	10,2
Discordo	4	36,4	19	38,0	115	36,5
Nem concordo nem discordo	4	36,4	14	28,0	110	34,9
Concordo	2	18,2	11	22,0	48	15,2
Concordo totalmente	0	,0	0	,0	10	3,2
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 47: estratificação da pergunta 9

P. 10 – A avaliação de desempenho tem uma ponderação/valor muito grande no cálculo para uma promoção

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	8	2,1	6	3,8	2	,9
Discordo	86	22,9	53	33,1	33	15,3
Nem concordo nem discordo	178	47,3	75	46,9	102	47,2
Concordo	100	26,6	25	15,6	75	34,7
Concordo totalmente	4	1,1	1	,6	4	1,9
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 48: respostas obtidas na pergunta 10

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	0	,0	1	2,0	7	2,2
Discordo	3	27,3	8	16,0	75	23,8
Nem concordo nem discordo	5	45,5	30	60,0	143	45,4
Concordo	3	27,3	11	22,0	86	27,3
Concordo totalmente	0	,0	0	,0	4	1,3
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 49: estratificação da pergunta 10

P. 11 – O Estatuto corresponde às expetativas dos polícias face às reivindicações por uma carreira profissional mais atrativa

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	139	37,0	62	38,8	77	35,6
Discordo	197	52,4	87	54,4	110	50,9
Nem concordo nem discordo	36	9,6	9	5,6	27	12,5
Concordo	2	,5	1	,6	1	,5
Concordo totalmente	2	,5	1	,6	1	,5
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 50: respostas obtidas na pergunta 11

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	4	36,4	18	36,0	117	37,1
Discordo	4	36,4	28	56,0	165	52,4
Nem concordo nem discordo	3	27,3	4	8,0	29	9,2
Concordo	0	0,	0	,0	2	,6
Concordo totalmente	0	,0	0	,0	2	,6
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 51: estratificação da pergunta 11

P. 12 – Ao criar mais uma categoria profissional nas carreiras de Agente e Chefe, este Estatuto trouxe uma melhor perspetiva de carreira profissional

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	59	15,7	30	18,8	29	13,4
Discordo	151	40,2	61	38,1	90	41,7
Nem concordo nem discordo	106	28,2	47	29,4	59	27,3
Concordo	54	14,4	21	13,1	33	15,3
Concordo totalmente	6	1,6	1	,6	5	2,3
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 52: respostas obtidas na pergunta 12

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	0	,0	6	12,0	53	16,8
Discordo	3	27,3	18	36,0	130	41,3
Nem concordo nem discordo	3	27,3	10	20,0	93	29,5
Concordo	5	45,5	15	30,0	34	10,8
Concordo totalmente	0	,0	1	2,0	5	1,6
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 53: estratificação da pergunta 12

P. 13 – O fator de mérito (materialização nos louvores, elogios, funções exercidas, etc), tem uma ponderação/valor muito elevado

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	15	4,0	8	5,0	7	3,2
Discordo	81	21,5	36	22,5	45	20,8
Nem concordo nem discordo	111	29,5	39	24,4	72	33,3
Concordo	146	38,8	68	42,5	78	36,1
Concordo totalmente	23	6,1	9	5,6	14	6,5
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 54: respostas obtidas na pergunta 13

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	0	,0	0	,0	15	4,8
Discordo	2	18,2	8	16,0	71	22,5
Nem concordo nem discordo	0	,0	14	28,0	97	30,8
Concordo	8	72,7	23	46,0	115	36,5
Concordo totalmente	1	9,1	5	10,0	17	5,4
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 55: estratificação da pergunta 13

P. 14 – A antiguidade deve ser o fator com valor de maior ponderação no cálculo para a promoção

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	3	,8	3	1,9	0	,0
Discordo	32	8,5	16	10,0	16	7,4
Nem concordo nem discordo	25	6,6	17	10,6	8	3,7
Concordo	164	43,6	83	51,9	81	37,5
Concordo totalmente	152	40,4	41	25,6	111	51,4
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 56: respostas obtidas na pergunta 14

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	0	,0	0	,0	3	1,0
Discordo	2	18,2	4	8,0	26	8,3
Nem concordo nem discordo	0	,0	3	6,0	22	7,0
Concordo	6	54,5	22	44,0	136	43,2
Concordo totalmente	3	27,3	21	42,0	128	40,6
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 57: estratificação da pergunta 14

P. 15 – A perspetiva de carreira na PSP é agora melhor, quando comparada com a do anterior Estatuto

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	26	6,9	19	11,9	7	3,2
Discordo	141	37,5	66	41,3	75	34,7
Nem concordo nem discordo	152	40,4	53	33,1	99	45,8
Concordo	49	13,0	18	11,3	31	14,4
Concordo totalmente	8	2,1	4	2,5	4	1,9
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 58: respostas obtidas na pergunta 15

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	0	,0	6	12,0	20	6,3
Discordo	2	18,2	18	36,0	121	38,4
Nem concordo nem discordo	3	27,3	15	30,0	134	42,5
Concordo	4	36,4	9	18,0	36	11,4
Concordo totalmente	2	18,2	2	4,0	4	1,3
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 59: estratificação da pergunta 15

P. 16 – Se fosse hoje, voltaria a concorrer à PSP mesmo conhecendo a carreira profissional que existe e a forma de progredir e ser promovido

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	30	8,0	18	11,3	12	5,6
Discordo	128	34,0	55	34,4	73	33,8
Nem concordo nem discordo	137	36,4	66	41,3	71	32,9
Concordo	75	19,9	20	12,5	55	25,5
Concordo totalmente	6	1,6	1	,6	5	2,3
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 60: respostas obtidas na pergunta 16

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	0	,0	5	10,0	25	7,9
Discordo	2	18,2	13	26,0	113	35,9
Nem concordo nem discordo	4	36,4	21	42,0	112	35,6
Concordo	4	36,4	10	20,0	61	19,4
Concordo totalmente	1	9,1	1	2,0	4	1,3
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 61: estratificação da pergunta 16

P. 17 – A perspetiva de carreira na PSP melhoraria se fossem criadas mais categorias (postos) na carreira

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	3	,8	1	,6	2	,9
Discordo	53	14,1	20	12,5	33	15,3
Nem concordo nem discordo	104	27,7	50	31,3	54	25,0
Concordo	153	40,7	71	44,4	82	38,0
Concordo totalmente	63	16,8	18	11,3	45	20,8
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 62: respostas obtidas na pergunta 17

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	0	,0	0	,0	3	1,0
Discordo	2	18,2	7	14,0	44	14,0
Nem concordo nem discordo	2	18,2	8	16,0	94	29,8
Concordo	5	45,5	19	38,0	129	41,0
Concordo totalmente	2	18,2	16	32,0	45	14,3
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 63: estratificação da pergunta 17

P. 18 – O atual Estatuto corresponde às minhas expetativas quanto a uma carreira profissional atrativa

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	113	30,1	47	29,4	66	30,6
Discordo	224	59,5	102	63,8	122	56,5
Nem concordo nem discordo	34	9,0	9	5,6	25	11,5
Concordo	4	1,1	2	1,2	2	,9
Concordo totalmente	1	,3	0	,0	1	,5
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 64: respostas obtidas na pergunta 18

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	0	,0	16	32,0	97	30,8
Discordo	9	81,8	28	56,0	187	59,4
Nem concordo nem discordo	2	18,2	5	10,0	27	8,5
Concordo	0	,0	1	2,0	3	1,0
Concordo totalmente	0	,0	0	,0	1	,3
Total	11		50	100,0	315	

Quadro 65: estratificação da pergunta 18

P. 19 – Considera que a atual gestão e desenvolvimento nas carreiras é mais justa e igualitária do que aquela que ocorria no passado com o anterior Estatuto

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	72	19,1	35	21,9	37	17,1
Discordo	164	43,6	67	41,9	97	44,9
Nem concordo nem discordo	94	25,0	37	23,1	57	26,4
Concordo	41	10,9	18	11,3	23	10,6
Concordo totalmente	5	1,3	3	1,9	2	,9
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 66: respostas obtidas na pergunta 19

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Discordo totalmente	0	,0	15	30,0	57	18,1
Discordo	7	63,6	20	40,0	137	43,5
Nem concordo nem discordo	1	9,1	10	20,0	83	26,3
Concordo	3	27,3	4	8,0	34	10,8
Concordo totalmente	0	,0	1	2,0	4	1,3
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 67: estratificação da pergunta 19

P. 20 – Conhece algum instrumento de gestão ou modelo que pudesse ser aplicado na PSP para gerir o desenvolvimento nas carreiras?

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	107	28,5	55	34,4	52	24,1
Não	269	71,5	105	65,6	164	75,9
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 68: respostas obtidas na pergunta 20

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	4	36,4	19	38,0	84	26,7
Não	7	63,6	31	62,0	231	73,3
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 69: estratificação da pergunta 20

Respostas múltiplas (P.20)

		Respostas		% de casos
		N	%	
P.20 Instrumentos de GC indicados pelos inquiridos que poderiam ser aplicados à PSP	Aplicar modelo igual ao das F.A e/ou GNR	27	16,1%	25,2%
	Aplicar um modelo com base na antiguidade	17	10,1%	15,9%
	Identificar as vagas e locais nos concursos para promoção	19	11,3%	17,8%
	Criar mais categorias/postos nas carreiras	23	13,7%	21,5%
	Bonificação do tempo em serviço operacional e diferenciar os serviços	21	12,5%	19,6%
	Outros	61	36,3%	57,0%
Total		168	100,0%	157,0%

Quadro 70: respostas múltiplas na pergunta 20

P.20 - Coimbra	Respostas		% de casos
	N	%	
Aplicar modelo igual ao das F.A e/ou GNR	17	17,5%	30,9%
Aplicar um modelo com base na antiguidade	9	9,3%	16,4%
Identificar as vagas e locais nos concursos para promoção	10	10,3%	18,2%
Criar mais categorias/postos nas carreiras	17	17,5%	30,9%
Bonificação do tempo em serviço operacional e diferenciar os serviços	17	17,5%	30,9%
Outros	27	27,8%	49,1%
Total	97	100,0%	176,4%

Quadro 71: respostas à P20 – Divisão de Coimbra

P.20 – V. F. de Xira	Respostas		% de casos
	N	%	
Aplicar modelo igual ao das F.A e/ou GNR	10	14,1%	19,2%
Aplicar um modelo com base na antiguidade	8	11,3%	15,4%
Identificar as vagas e locais nos concursos para promoção	9	12,7%	17,3%
Criar mais categorias/postos nas carreiras	6	8,5%	11,5%
Bonificação do tempo em serviço operacional e diferenciar os serviços	4	5,6%	7,7%
Outros	34	47,9%	65,4%
Total	71	100,0%	136,5%

Quadro 72: respostas à P20 - Divisão de V. F. Xira

P. 21 – Qual a sua opinião sobre o atual Estatuto profissional dos polícias, na questão de lhes garantir uma melhor perspetiva de carreira, comparativamente aos militares da GNR?

	TOTAL (INQ.)		DIV COIMBRA		DIV VFX	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
É melhor	27	7,2	17	10,6	9	4,2
É pior	319	84,8	132	82,5	188	87,0
Não tenho opinião	30	8,0	11	6,9	19	8,8
Total	376	100,0	160	100,0	216	100,0

Quadro 73: respostas obtidas na pergunta 21

	Oficiais		Chefes		Agentes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
É melhor	1	9,1	4	8,0	22	7,0
É pior	10	90,9	43	86,0	267	84,8
Não tenho opinião	0	,0	3	3,0	26	8,3
Total	11	100,0	50	100,0	315	100,0

Quadro 74: estratificação da pergunta 21

Respostas múltiplas (P.21)

		Respostas		% casos
		N	%	
P.21 Perspetiva de carreira face ao EPPSP, comparativamente aos militares da GNR	Idade de acesso à pré-aposentação /reserva/reforma é menor na GNR	103	31,6%	57,9%
	Existem mais categorias ou postos em cada carreira na GNR do que na PSP	41	12,6%	23,0%
	Na GNR auferem um valor de pensão/reforma maior que na PSP	40	12,3%	22,5%
	A mobilidade/transferências é mais demorada na PSP	27	8,3%	15,2%
	As promoções por tempo ou antiguidade faz com que sejam mais rápidas na GNR	52	16,0%	29,2%
	Outros motivos	63	19,3%	35,4%
Total		326	100,0%	183,1%

Quadro 75: respostas múltiplas na pergunta 21

P.21 - Coimbra		Respostas		% casos
		N	%	
Idade de acesso à pré-aposentação /reserva/reforma é menor na GNR		64	36,0%	70,3%
Existem mais categorias ou postos em cada carreira na GNR do que na PSP		21	11,8%	23,1%
Na GNR auferem um valor de pensão/reforma maior que na PSP		33	18,5%	36,3%
A mobilidade/transferências é mais demorada na PSP		15	8,4%	16,5%
As promoções por tempo ou antiguidade faz com que sejam mais rápidas na GNR		18	10,1%	19,8%
Outros motivos		27	15,2%	29,7%
Total		178	100,0%	195,6%

Quadro 76: respostas à P21 - Divisão de Coimbra

P.21 – V. F. de Xira		Respostas		% casos
		N	%	
Idade de acesso à pré-aposentação /reserva/reforma é menor na GNR		39	26,4	44,8
Existem mais categorias ou postos em cada carreira na GNR do que na PSP		20	13,5	23,0
Na GNR auferem um valor de pensão/reforma maior que na PSP		7	4,7	8,0
A mobilidade/transferências é mais demorada na PSP		12	8,1	13,8
As promoções por tempo ou antiguidade faz com que sejam mais rápidas na GNR		34	23,0	39,1
Outros motivos		36	24,3	41,4
Total		148	100,0%	170,1%

Quadro 77: respostas à P21 - Divisão de V. F. Xira

Apêndice S: categorização das perguntas 20 e 21 do questionário

Pergunta 20 – respostas na Divisão Policial de Coimbra

N = 55

N.º questionário	Modelo F.A ou GNR	Modelo baseado na antiguidade	Identificar as vagas a concurso	Criar mais categorias por carreira	Bonificar o tempo em serviço OP	Outros
C1	1	0	0	0	1	0
C2	1	0	0	0	0	0
C3	0	0	1	1	0	1
C4	0	0	0	0	1	1
C6	0	0	0	1	1	0
C7	0	0	1	0	0	0
C9	0	1	0	0	0	0
C10	0	0	1	0	0	0
C11	1	0	0	1	1	0
C12	1	0	1	0	1	0
C14	0	0	1	1	1	0
C20	1	0	0	0	0	1
C25	0	0	0	1	1	0
C26	0	0	0	0	0	1
C28	0	0	0	0	0	1
C29	0	0	0	1	1	1
C33	1	0	0	0	0	0
C38	0	0	0	0	0	1
C46	0	0	0	1	1	1
C49	0	0	0	0	0	1
C50	1	0	0	1	0	0
C53	1	0	0	0	0	0
C54	1	0	0	0	0	0
C57	0	1	0	0	0	1
C63	0	0	0	0	0	1
C64	1	1	0	0	0	0
C65	0	0	0	0	0	1
C67	1	0	0	0	0	1
C70	0	0	0	0	0	1
C71	0	0	0	0	1	1
C77	1	0	0	1	0	0
C80	1	0	0	1	1	0
C92	0	0	1	1	0	1
C93	0	0	0	0	0	1
C96	0	0	1	0	0	1
C98	0	0	0	0	0	1
C99	1	0	0	1	0	0
C100	0	1	0	0	1	1
C101	0	0	0	1	0	0
C106	0	1	0	0	0	1
C108	0	1	0	0	0	0
C109	0	1	0	1	0	0
C110	0	0	0	0	1	0
C111	1	0	0	0	0	0
C113	0	0	1	0	1	0
C120	0	0	0	1	0	1
C125	0	0	0	0	0	1
C126	0	0	0	0	1	1
C128	0	0	0	0	0	1
C129	1	0	0	1	1	0

C145	0	0	0	0	0	1
C155	0	1	0	0	0	0
C156	0	0	0	0	0	1
C158	0	1	1	1	0	0
C159	1	0	1	0	1	0

Quadro 78: categorização das respostas da P20 da Divisão de Coimbra

Pergunta 20 – respostas na Divisão Policial de V. F. de Xira

N = 52

N.º questionário	Modelo F.A ou GNR	Modelo baseado na antiguidade	Identificar as vagas a concurso	Criar mais categorias por carreira	Bonificar o tempo em serviço OP	Outros
VFX1	0	0	1	0	0	1
VFX2	0	0	1	0	0	1
VFX6	0	0	0	0	0	1
VFX18	0	0	0	0	0	1
VFX32	0	0	0	0	0	1
VFX34	0	0	0	1	0	0
VFX49	1	1	0	0	0	0
VFX53	1	1	0	1	0	0
VFX56	0	0	1	1	0	0
VFX66	0	0	0	0	0	1
VFX68	1	0	0	0	0	1
VFX82	0	0	0	0	0	1
VFX84	0	0	0	0	0	1
VFX91	0	0	0	0	0	1
VFX93	0	0	1	0	0	0
VFX98	0	0	1	0	0	1
VFX99	0	0	1	0	0	0
VFX102	0	0	0	0	0	1
VFX106	0	1	0	0	0	0
VFX112	0	0	0	0	0	1
VFX117	1	0	0	0	0	0
VFX127	0	0	0	0	0	1
VFX129	0	1	0	0	0	0
VFX133	0	0	0	0	0	1
VFX134	0	1	1	0	0	1
VFX137	1	0	0	1	0	0
VFX140	0	0	0	0	0	1
VFX145	0	0	1	0	0	1
VFX148	0	1	1	0	0	1
VFX159	0	0	0	0	0	1
VFX160	0	0	0	0	1	0
VFX166	0	0	0	0	0	1
VFX167	1	0	0	1	0	1
VFX170	0	0	0	0	0	1
VFX173	0	0	0	0	0	1
VFX174	0	0	0	0	0	1
VFX175	0	0	0	0	1	0
VFX178	0	0	0	0	0	1
VFX179	0	0	0	0	0	1
VFX180	0	0	0	0	0	1
VFX182	0	0	0	0	0	1

VFX188	1	0	0	0	0	0
VFX189	0	1	0	0	0	1
VFX190	1	0	0	0	0	0
VFX191	0	0	0	0	0	1
VFX193	0	0	0	0	0	1
VFX195	1	0	0	1	0	0
VFX201	0	0	0	0	0	1
VFX202	1	0	0	0	1	0
VFX208	0	0	0	0	0	1
VFX209	0	1	0	0	0	0
VFX212	0	0	0	0	0	1

Quadro 79: categorização das respostas da P20 da Divisão de V. F. Xira

Pergunta 21 – respostas na Divisão Policial de Coimbra

N = 91

N.º questionário	Idade da pré-aposentação	Têm mais categorias postos	Valor da pensão é maior	Mobilidade é mais célere	Promoção por antiguidade	Outros motivos
C2	1	1	0	0	0	0
C3	0	1	1	0	1	0
C4	1	0	0	1	0	0
C5	1	1	1	0	0	0
C6	1	1	1	1	0	0
C7	1	0	1	0	0	0
C8	1	0	1	0	0	0
C14	1	0	0	1	0	0
C15	1	0	1	1	0	0
C17	1	0	1	1	0	0
C18	0	0	0	0	1	1
C19	1	0	0	0	0	1
C20	1	0	0	0	0	0
C22	1	0	0	0	1	1
C25	1	0	0	1	1	0
C29	1	0	1	1	0	0
C33	1	0	0	0	0	0
C38	1	1	0	0	1	0
C45	1	0	1	1	0	0
C46	1	0	1	1	0	0
C50	1	1	1	1	0	1
C51	1	0	0	0	1	0
C53	0	0	0	0	1	1
C54	0	0	0	0	1	0
C55	0	0	1	0	0	1
C56	1	0	0	0	0	1
C58	0	0	1	0	1	0
C60	1	0	1	0	0	0
C61	1	0	0	0	0	0
C62	1	0	0	0	0	0
C63	0	0	0	0	0	1
C64	0	0	0	0	1	1
C68	1	0	0	0	0	0
C69	1	0	0	0	0	0
C70	0	1	0	0	0	0

O estatuto profissional dos polícias:
da gestão de carreiras na PSP às expetativas dos seus polícias

C71	1	0	1	0	0	0
C72	1	0	0	0	1	0
C74	0	0	0	0	0	1
C75	1	0	1	0	0	0
C76	1	0	0	0	0	0
C77	1	0	1	0	0	0
C80	1	0	0	0	0	0
C81	1	0	0	0	0	1
C83	1	0	1	1	0	0
C85	1	0	0	0	1	0
C89	1	0	1	0	0	0
C92	1	0	0	0	0	0
C93	0	0	1	0	1	1
C94	0	0	0	0	0	1
C95	1	0	0	0	0	0
C96	0	0	0	0	0	1
C97	0	0	0	0	0	1
C98	1	0	0	0	0	1
C99	1	0	1	0	0	1
C100	1	0	1	0	0	0
C102	1	0	0	0	0	0
C104	1	0	0	0	1	0
C105	1	0	0	0	0	0
C106	1	0	0	0	0	1
C108	1	0	1	0	0	0
C109	1	0	1	0	0	0
C110	0	0	0	0	0	1
C111	1	1	1	0	0	0
C113	1	1	1	1	0	0
C115	0	1	0	0	0	0
C116	0	0	0	0	0	1
C117	1	0	0	0	0	0
C118	0	1	0	0	0	0
C119	1	1	1	0	0	0
C120	1	1	0	1	0	0
C124	1	0	0	0	0	0
C126	1	1	1	1	0	0
C127	0	1	0	0	0	0
C130	1	0	0	0	0	0
C131	0	0	0	0	0	1
C133	0	1	1	0	0	0
C135	1	0	0	0	0	0
C139	1	0	0	0	0	1
C141	1	1	0	0	0	1
C142	0	0	0	0	0	1
C143	0	0	1	0	0	0
C147	1	0	1	0	1	0
C148	0	0	0	0	0	1
C149	1	1	1	0	0	0
C153	1	0	0	0	0	0
C154	0	0	0	0	1	0
C155	0	0	1	0	1	1
C156	0	1	0	1	0	0
C158	1	1	0	0	0	0
C159	1	1	0	0	1	0
C160	1	0	0	0	0	1

Quadro 80: categorização das respostas da P21 da Divisão de Coimbra

Pergunta 21 – respostas na Divisão Policial de V. F. de Xira

N = 87

N.º questionário	Idade da pré-aposentação	Têm mais categorias postos	Valor da pensão é maior	Mobilidade é mais célere	Promoção por antiguidade	Outros motivos
VFX1	1	1	1	0	1	0
VFX2	1	0	1	0	1	0
VFX5	0	0	0	0	1	1
VFX14	0	1	0	0	0	1
VFX15	0	0	0	1	0	1
VFX16	1	0	0	0	1	0
VFX21	1	0	0	0	0	0
VFX22	1	0	0	0	0	0
VFX23	0	0	0	0	1	0
VFX25	1	0	0	0	0	1
VFX28	1	0	0	0	1	0
VFX34	1	1	0	0	0	0
VFX35	0	0	0	0	0	1
VFX36	1	0	0	0	0	1
VFX42	0	0	0	0	1	1
VFX44	0	0	0	1	0	1
VFX46	1	0	0	0	1	0
VFX49	0	0	0	0	1	0
VFX51	0	0	0	0	1	0
VFX56	1	0	0	0	1	1
VFX57	0	0	0	1	0	0
VFX59	0	1	0	0	0	1
VFX60	0	0	0	0	1	1
VFX61	0	0	0	0	0	1
VFX63	0	0	0	1	0	0
VFX68	0	0	0	0	0	1
VFX70	0	0	0	1	0	0
VFX72	0	0	0	1	1	0
VFX75	0	0	0	0	1	0
VFX76	1	0	0	0	1	0
VFX79	1	0	0	0	1	0
VFX81	1	0	0	0	0	0
VFX82	1	0	0	0	0	0
VFX83	1	0	0	0	0	0
VFX84	1	0	0	0	0	0
VFX85	1	0	0	0	0	0
VFX88	1	0	0	0	0	0
VFX90	0	0	0	0	0	1
VFX92	1	0	0	0	0	0
VFX96	0	0	0	0	1	0
VFX98	0	0	0	1	1	0
VFX99	1	0	0	0	0	1
VFX102	1	0	0	0	0	1
VFX103	0	1	0	0	0	1
VFX105	0	0	0	0	1	1
VFX107	0	1	0	0	1	0
VFX110	1	0	0	0	0	1
VFX117	1	0	0	0	1	0

O estatuto profissional dos polícias:
da gestão de carreiras na PSP às expetativas dos seus polícias

VFX127	1	0	0	0	0	0
VFX130	0	1	0	0	0	0
VFX133	0	0	0	0	1	1
VFX140	0	1	0	0	0	1
VFX145	0	0	0	0	1	1
VFX148	0	1	0	1	0	1
VFX149	0	1	0	0	0	0
VFX152	1	1	1	0	0	0
VFX153	1	0	1	0	0	0
VFX156	1	0	0	1	0	0
VFX159	1	0	0	0	0	0
VFX160	1	1	1	0	0	0
VFX161	0	0	0	0	1	1
VFX167	0	1	1	0	0	1
VFX169	0	0	0	0	1	0
VFX170	0	0	0	0	0	1
VFX172	0	1	0	0	1	0
VFX173	1	1	0	0	0	1
VFX174	1	0	0	0	1	0
VFX179	0	0	0	0	0	1
VFX180	0	0	0	0	1	1
VFX181	1	0	0	0	1	0
VFX182	0	0	0	1	0	0
VFX183	0	1	0	0	0	0
VFX188	0	1	0	0	0	1
VFX189	1	0	0	0	1	0
VFX191	1	0	0	0	0	0
VFX193	1	0	0	0	1	0
VFX194	1	0	0	0	0	0
VFX195	0	0	0	0	1	0
VFX198	0	1	0	0	0	1
VFX199	1	0	0	0	0	0
VFX201	0	0	0	0	1	1
VFX204	0	1	0	0	0	1
VFX206	1	0	1	0	0	0
VFX208	0	0	0	1	1	1
VFX209	0	1	0	1	0	1
VFX212	0	0	0	0	0	1
VFX215	0	0	0	0	0	1

Quadro 81: categorização das respostas da P21 da Divisão de V. F. Xira

Anexos

Anexo 1: Práticas organizacionais de gestão de carreira (por *clusters*)

Lista de práticas organizacionais de gestão de carreira, organizadas por *clusters*, de Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993)

<i>Employment self-assessment tools:</i> <ul style="list-style-type: none">career planning workshopscareer workshops (stand alone)Pre-retirement workshopsComputer software	<i>Individual counseling or career discussion with:</i> <ul style="list-style-type: none">Supervisor or line managerSenior career adviserPersonnel staffSpecialized counselor (internal and external)
<i>Developmental programs:</i> <ul style="list-style-type: none">job enrichment or job designjob rotationin-house training and development programsexternal seminars or workshopstuition reimbursementsupervisor training in career discussiondual-career couple programsmentoring systememployee orientation program	<i>Job matching systems:</i> <ul style="list-style-type: none">Informal canvassingJob postingskills inventories or skills auditreplacement or succession planningstaffing committeeinternal placement system
<i>Internal labor market Active Management:</i> <ul style="list-style-type: none">career information handbookscareer ladders or dual-career laddercareer resource centerother career information format or system	<i>Organizational potential assessment process:</i> <ul style="list-style-type: none">promotability forecastspsychological testingassessment centersinterview processjob assignment

Fonte: Adaptado de Baruch & Peiperl (2000).

Tradução para português por: J. S. Leal (2013).

<i>Ferramentas de autoavaliação de emprego:</i> <ul style="list-style-type: none">Workshops de planeamento de carreira;Workshops de carreira (para autónomos)Workshops de préreforma;Software de computador.	<i>Aconselhamento individual ou discussão da carreira com:</i> <ul style="list-style-type: none">Supervisor ou gerente de linha;Assessor de carreira;Staff de pessoal;Conselheiro especializado (interno e externo)
<i>Programas de desenvolvimento:</i> <ul style="list-style-type: none">Enriquecimento do trabalho ou projetos de trabalho;Rotação de trabalho;Programas de treino e desenvolvimento em casa;Seminários ou workshops externos;Reembolso de matrícula;Formação supervisionada em discussão da carreira;Programas que abrangem a dupla carreira;Sistemas de Mentoring;Programas de orientação para colaboradores.	<i>Sistemas de correspondência de trabalho:</i> <ul style="list-style-type: none">Prospecção informal;Anúncio de empregoInventário de habilidades ou competências;Substituição ou planeamento de sucessão;Comité de pessoal;Sistema de colocação interna.
<i>Gestão ativa do Mercado de trabalho interno:</i> <ul style="list-style-type: none">Manuais de informação de carreira;Carreira formal ou carreira dupla;Centro de recursos de carreira;Outro formato de informação de carreira ou sistema	<i>Processo organizacional de avaliação do potencial:</i> <ul style="list-style-type: none">Possibilidade de promoção;Testes psicológicos;Assessment Centers;Processo de entrevista;Atribuição de trabalhos.

Anexo 2: Práticas organizacionais de gestão de carreira

Lista de Práticas organizacionais de Baruch & Peiperl (2000)

Performance appraisal as a basis for career planning
Assessment centers (**centros de avaliação**)
Peer appraisal
Upward (subordinate) appraisal
Career counselling by direct supervisor
Career counselling by HR Department
Formal mentoring
Career workshops
Common career paths
Dual ladder (parallel hierarchy for professional staff)
Written personal career planning (as done by the organization or jointly)
Retirement preparation programs
Succession planning
Books and/or pamphlets on career issues
Postings regarding internal job openings
Formal education as part of career development
Lateral moves to create cross-functional experience

Fonte: Baruch & Peiperl (2000).

Anexo 3: Modelos de expetativa

MODELO DE EXPETATIVA DE VROOM (1964)

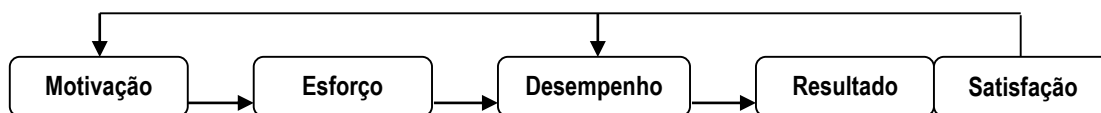


Figura 3: modelo de expetativa de Vroom (1964)
Fonte: Adaptado de Lee, 2007

MODELO DE ESPETATIVA DE PORTER E LAWLER (1968)

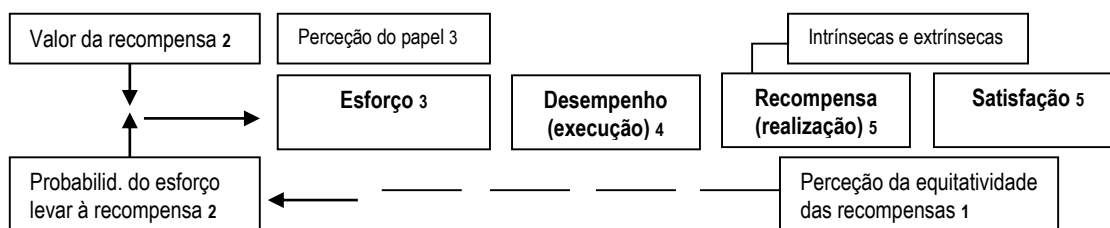


Figura 4: modelo de expetativa de Porter & Lawler (1968)
Fonte: Adaptado de Shackleton & Hassard, 1982

Anexo 4: Estrutura orgânica da Polícia de Segurança Pública

Decorre do art.º 17 da Lei Orgânica da PSP, que a sua Estrutura Geral compreende três grandes estruturas: a direção nacional, as unidades de polícia e os estabelecimentos de ensino policial.

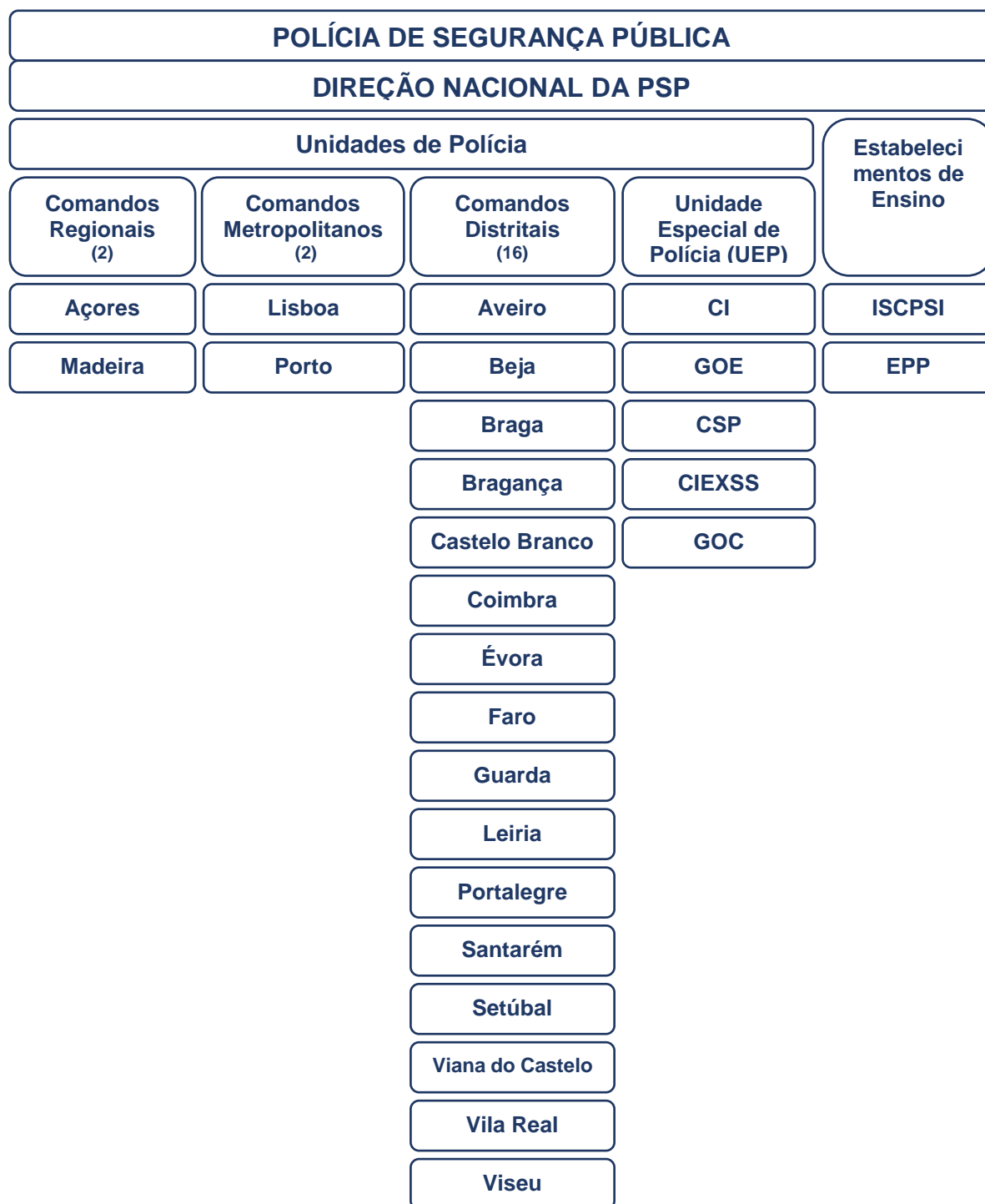


Figura 5: estrutura orgânica da PSP

Fonte: Gabinete de Estudos e Planeamento da DNPPSP (2017, p. 22).

Dispositivo territorial da Polícia de Segurança Pública

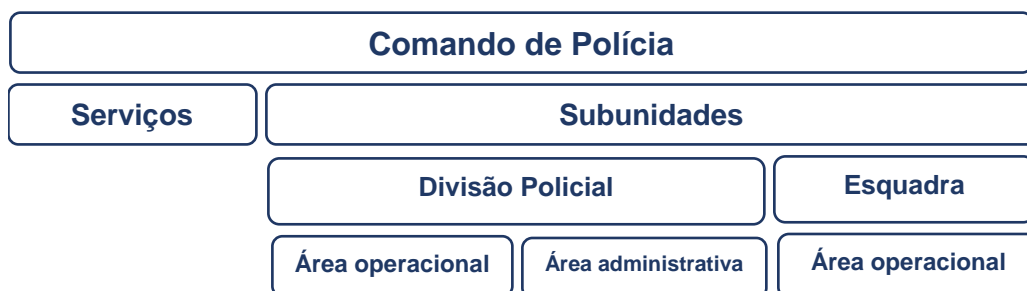


Figura 6: dispositivo territorial da PSP

Fonte: Gabinete de Estudos e Planeamento da DNPSP (2017, p. 22).

Anexo 5: Perceções dos Oficiais da PSP e GNR em relação à sua carreira

Os quadros abaixo indicados resultam do estudo levado a cabo por Nuno Parreira da Silva, no âmbito da sua tese de doutoramento em Sociologia, no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, sob o tema “Entre o militar e o policial – as reformas da administração pública”, na qual inquiriu 507 Oficiais da PSP e GNR.

	Global		GNR		PSP	
	N	%	N	%	N	%
Ultrapassou as suas expetativas	17	3,4	8	3,2	9	3,5
Está conforme as suas expetativas	223	44,0	137	55,0	85	33,1
Está abaixo das suas expetativas	256	52,5	102	41,0	163	63,4
Total	505	99,6	247	99,2	257	100
Não Sabe/Não Responde	2	0,4	2	0,8	0	0
Total	507	100,0	249	100,0	257	100,0

Quadro 82: avaliação das expetativas dos oficiais da PSP e GNR face à carreira

Fonte: adaptado de Silva (2015), p. 237.

	Global		GNR		PSP	
	N	%	N	%	N	%
Muito Boas	1	0,2			1	0,4
Boas	54	10,7	38	15,3	16	6,2
Razoáveis	155	30,6	82	32,9	73	28,4
Medíocres	114	22,5	61	24,5	53	20,6
Más	169	33,3	57	22,9	111	43,2
Total	493	97,2	238	95,6	254	98,8
Não Sabe/Não Responde	14	2,8	11	4,4	3	1,2
Total	507	100,0	249	100,0	257	100,0

Quadro 83: avaliação das oportunidades futuras de carreira aos oficiais da PSP e GNR

Fonte: adaptado de Silva (2015), p. 238.

Anexo 6: Carreiras policiais na PSP

Decorre do art.º 62.º do EPPSP, que os polícias estão integrados, em carreiras e categorias profissionais, por ordem decrescente de hierarquia. As carreiras são pluricategoriais, caracterizadas em função do número e designação de categorias em que se desdobram, dos conteúdos funcionais, graus de complexidade funcional e número de posições remuneratórias.

Carreira	Categoria	Grau complexidade funcional	Posições remuneratórias
Oficial de Polícia			
	Superintendente-chefe	3	2
	Superintendente		4
	Intendente		5
	Subintendente		5
	Comissário		6
	Subcomissário		7
Chefe de Polícia			
	Chefe Coordenador	2	2
	Chefe Principal		5
	Chefe		6
Agente de Polícia			
	Agente Coordenador	2	2
	Agente Principal		6
	Agente		7

Figura 7: carreira policial
Fonte: adaptado do EPPSP

Anexo 7: Formalidades da investigação

Segundo Quivy & Campenhoudt (2017, p. 25) o procedimento é a “forma de progredir em direcção a um objectivo (...) descreve[ndo] os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação”. Nesse sentido, para realizar este estudo, foram desenvolvidos os seguintes trâmites institucionais:

1. Envio de requerimento dirigido ao Sr. Diretor de Estágio para efetuar um pedido de autorização, requerido à DNPSP, a solicitar os dados relativos à idade do efetivo do Cometlis e do CD de Coimbra, os quais foram recebidos via mail (Anexo 8).
2. Envio de requerimento dirigido ao Sr. Diretor de Estágio para efetuar um pedido de autorização, requerido à DNPSP, a solicitar a realização das entrevistas e do inquérito por questionário, conforme constam em Anexo 8.
3. Obtidas as referidas autorizações dos dados relativos à idade do efetivo, das entrevistas e do inquérito (Anexo 9), encetou-se os contatos para o agendamento das entrevistas. As entrevistas foram concedidas de forma voluntária, tendo para sido elaborado um termo de consentimento informado no qual os entrevistados autorizaram a gravação das entrevistas, para efeitos de transcrição e análise (Anexo 10).
4. Em virtude de ser necessário a definir a Amostra, foram obtidos os dados do efetivo das Divisões Policiais em referência, através das respetivas seções de recursos humanos, pois o estudo encontra-se autorizado pela DNPSP.
5. A aplicação dos questionários decorreu, na Divisão Policial de Coimbra, de 28JAN2019 e 22FEV2019, tendo sido entregue em envelope fechado ao Exm.^o Comandante Distrital, Superintendente Rui Filipe Moura, o qual providenciou a distribuição, de forma aleatória, pelo efetivo. Na Divisão Policial de V. F. de Xira, o questionário decorreu de 6 a 28FEV2019, tendo os mesmos sido entregues em envelope fechado à Exm.^a Comandante de Divisão, Intendente Catarina Machado Franco, a qual providenciou a distribuição, de forma aleatória, pelo efetivo.
6. Terminada a implementação do questionário, a recolha processou-se pelo inverso do processo, ou seja, foram recolhidos pelas esquadras e serviços onde foi aplicado e enviados, via hierárquica, aos respetivos comandantes da Divisão Policial, dos quais recebi os questionários em mão.
7. A informação resultante das entrevistas foram alvo de tratamento de análise de conteúdo, efetuando-se a sua apresentação e discussão de resultados no capítulo 5.
8. Os dados obtidos dos questionários foram alvo de processamento em programa informático SPSS, e os resultados analisados e discutidos no capítulo 5.

Anexo 8: Requerimentos

EXM.º SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO

Assunto: pedido de acesso a informação relativa à caracterização sociodemográfica do efetivo policial.

Nuno Alexandre de Almeida Rafael, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3118/147249, do 31.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, no âmbito da elaboração da dissertação de mestrado integrado em Ciências Policiais, sob o tema “O estatuto profissional dos polícias: da perspetiva de gestão de carreiras na PSP à sua adequação no contexto das congéneres europeias”, orientada pelo Professor Doutor José Mendes, vem mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que se digne a efetuar um pedido de autorização para o acesso aos dados respeitantes a: *informação sobre a atual média de idade dos polícias a nível nacional (todos os comandos de policia), discriminando-se apenas por carreira e os relativos ao Cometlis e ao CD Coimbra.*

Por uma questão metodológica de trabalho estatístico, solicita-se que a informação seja indicada da seguinte forma:

Exemplo:

Média de idade a nível nacional: xx de idade; Oficiais: x; Chefes x; Agentes x.

Comando Metropolitano de Lisboa: yy de idade; Oficiais x; Chefes x; Agentes x.

Comando Distrital de Coimbra: zz de idade; Oficiais x; Chefes x; Agentes x.

Compromete-se o requerente ao dever de manter a confidencialidade e anonimato dos dados. Para se garantir essa finalidade, a inclusão na dissertação reflectirá apenas o valor estatístico global.

Pede deferimento,

Lisboa, 18 de dezembro de 2018



Nuno Alexandre de Almeida Rafael
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3118/147249

EXM.º SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO

Assunto: pedido de autorização para realização de entrevistas.

Nuno Alexandre de Almeida Rafael, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3118/147249, do 31.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, no âmbito da elaboração da dissertação de mestrado integrado em Ciências Policiais, sob o tema “O estatuto profissional dos polícias: da perspetiva de gestão de carreiras na PSP à sua adequação no contexto das congéneres europeias”, orientada pelo Professor Doutor José Mendes, vem mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que se digne a efetuar um pedido de autorização para efetuar a realização de entrevistas às seguintes ilustres individualidades:

--Exm.º Senhor Diretor Nacional Adjunto para a unidade orgânica de recursos humanos, Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira;

--Exm.º Senhor Comandante do Comando Distrital de Coimbra, Intendente Rui Moura;

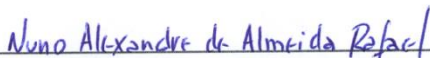
--Exm.ª Senhora Comandante da Divisão Policial de Vila Franca de Xira, do Comando Metropolitano de Lisboa, Intendente Catarina Viegas;

--Exm.º Senhor Diretor do Departamento de Recursos Humanos, Técnico Superior Manuel João;

Atendendo à natureza do estudo, a realização das entrevistas será uma mais-valia para a fundamentação das respostas ao problema de investigação e das conclusões da investigação. Compromete-se o requerente ao dever de manter a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos, fora do âmbito da realização e discussão do trabalho académico.

Pede deferimento,

Lisboa, 18 de dezembro de 2018



Nuno Alexandre de Almeida Rafael
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3118/147249

EXM.º SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO

Assunto: pedido de autorização para realização de entrevista.

Nuno Alexandre de Almeida Rafael, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3118/147249, do 31.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, no âmbito da elaboração da dissertação de mestrado integrado em Ciências Policiais, sob o tema “O estatuto profissional dos polícias: da perspetiva de gestão de carreiras na PSP à sua adequação no contexto das congéneres europeias”, orientada pelo Professor Doutor José Mendes, vem mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que se digne a efetuar um pedido de autorização para efetuar a realização de entrevista à seguinte ilustre individualidade:

--Exm.ª Sr.ª chefe da Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos, do Departamento de Recursos Humanos, Doutora Fernanda Carneiro Silva.

Atendendo à natureza do estudo, a realização das entrevistas será uma mais-valia para a fundamentação das respostas ao problema de investigação e das conclusões da investigação. Compromete-se o requerente ao dever de manter a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos, fora do âmbito da realização e discussão do trabalho académico.

Informo ainda que no âmbito do estudo em causa já foi solicitado, e autorizado por SEXA o Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos, a realização de 4 entrevistas, autorização essa que junto se anexa e onde consta tal despacho de autorização.

Pede deferimento,

Lisboa, 11 de março de 2019



Nuno Alexandre de Almeida Rafael
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3118/147249

EXM.º SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO

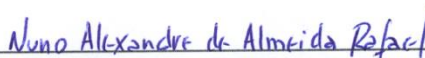
Assunto: pedido de autorização para realização de inquérito por questionário em divisão policial do Comando Metropolitano de Lisboa e do Comando Distrital de Coimbra.

Nuno Alexandre de Almeida Rafael, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3118/147249, do 31.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, no âmbito da elaboração da dissertação de mestrado integrado em Ciências Policiais, sob o tema “O estatuto profissional dos polícias: da perspetiva de gestão de carreiras na PSP à sua adequação no contexto das congéneres europeias”, orientada pelo Professor Doutor José Mendes, vem mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que se digne a efetuar um pedido de autorização para a aplicação de um questionário: *aos polícias do Comando Metropolitano de Lisboa e do Comando Distrital de Coimbra*.

Atendendo à natureza do estudo, a realização do inquérito será uma mais-valia para a fundamentação das respostas ao problema de investigação e das conclusões da investigação. Compromete-se o requerente ao dever de manter a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos, fora do âmbito da realização e discussão do trabalho académico.

Pede deferimento,

Lisboa, 18 de dezembro de 2018



Nuno Alexandre de Almeida Rafael
Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3118/147249

Anexo 9: Autorizações

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIREÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor

Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos Humanos

(Departamento de Formação)

DN/PSP - Largo da Penha de França, 1
1199 - 010 Lisboa

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 417/SECDE/2018

Classificador: 080.10.02

Processo: SECDE201800001ASP

Data: 2018-12-21

Autoriza 27/12/2018
O Diretor Nacional Adjunto DORH
José Ferreira de Oliveira
Superintendente-Chefe

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas e/ou ciências de desenvolvimento e adaptação motora.

2. O Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Alexandre de Almeida Rafael, irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema O Estatuto Profissional dos Polícias: da Perspetiva de Gestão de Carreiras na PSP à sua Adequação no Contexto das Congéneres Europeias, do qual é orientador o Sr. Prof. Doutor José Mendes.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para o acesso aos seguintes dados:

- ✓ Média de idade dos polícias, a nível nacional;
- ✓ Média de idade da carreira de Oficiais, a nível nacional;
- ✓ Média de idade da carreira de Chefes, a nível nacional;
- ✓ Média de idade da carreira de Agentes, a nível nacional.

COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA

- ✓ Média de idade dos polícias, do COMETLIS;
- ✓ Média de idade da carreira de Oficiais, do COMETLIS;
- ✓ Média de idade da carreira de Chefes, do COMETLIS;
- ✓ Média de idade da carreira de Agentes, do COMETLIS.



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |

iscpsi@pse.pt

135573
Página 1/2

COMANDO DISTRITAL DE COIMBRA

- ✓ Média de idade dos polícias, do CD COIMBRA;
- ✓ Média de idade da carreira de Oficiais, do CD COIMBRA;
- ✓ Média de idade da carreira de Chefes, do CD COIMBRA;
- ✓ Média de idade da carreira de Agentes, do CD COIMBRA.

4. Atendendo à natureza do estudo, o acesso a estes dados são imprescindíveis para a fundamentação das respostas ao problema do estudo no desenvolvimento da dissertação de mestrado.

5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Rafael se compromete ao dever de confidencialidade, bem como a utilizar os dados obtidos apenas no âmbito da dissertação em questão.

O Diretor em Substituição


Sérgio Ricardo Costa Chagas Felgueiras
Intendente



POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA
DIREÇÃO DE ENSINO
SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos
Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP - Largo da Penha de França, 1
1199 - 010 Lisboa

Sua Referência:
Sua Comunicação:
Nossa Referência: 418/SECDE/2018
Classificador: 080.10.02
Processo: SECDE201800001ASP
Data: 2018-12-21

Adm 39
22/12/2018
Diretor Nacional Adjunto UORH
José Ferreira de Oliveira
Superintendente-Chefe

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas e/ou ciências de desenvolvimento e adaptação motora.

2. O Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Alexandre de Almeida Rafael irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema O Estatuto Profissional dos Polícias: da Perspetiva de Gestão de Carreiras na PSP à sua Adequação no Contexto das Congéneres Europeias, do qual é orientador o Sr. Prof. Doutor José Mendes.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a realização de entrevistas, de acordo com o guião em anexo, às seguintes individualidades:

- ✓ Exmo. Sr. Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos, Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira;
- ✓ Exmo. Sr. Comandante do Comando Distrital de Coimbra, Intendente Rui Moura;
- ✓ Exma. Sr.ª Comandante da Divisão Policial de Vila Franca de Xira, Intendente Catarina Viegas; e
- ✓ Exmo. Sr. Diretor do Departamento de Recursos Humanos, Técnico Superior Manuel João.

4. Atendendo à natureza do estudo, o acesso a estes dados são imprescindíveis para a fundamentação das respostas ao problema do estudo no desenvolvimento da dissertação de mestrado.



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsl.pt |
iscpsl@psp.pt

1355/3
Página 1/2

5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Rafael se compromete ao dever de confidencialidade, bem como a utilizar os dados obtidos apenas no âmbito da dissertação em questão.

O Diretor em Substituição



Sérgio Ricardo Costa Chagas Felgueiras
Intendente



POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor

Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos
Humanos

(Departamento de Formação)

DN/PSP - Largo da Penha de França, 1

1199 - 010 Lisboa

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 78/SECDE/2019

Classificador: 080.01.10

Processo: SECDE201800001ASP

Data: 2019-03-12

Publito.
15.03.2019
[assinatura]

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas e/ou ciências de desenvolvimento e adaptação motora.

2. O Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Alexandre de Almeida Rafael irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "O Estatuto Profissional dos Polícias: da Perspetiva de Gestão de Carreiras na PSP à sua Adequação no Contexto das Congéneres Europeias", do qual é orientador o Prof. Doutor José Mendes.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a realização de entrevista, de acordo com o guião em anexo, à seguinte individualidade:

3.1 Exma. Sr.ª. Doutora Fernanda Carneiro Silva, Chefe da Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos do Departamento de Recursos Humanos da PSP;

4. Atendendo à natureza do estudo, a realização da referida entrevista e a informação fornecida será uma mais-valia para a recolha de dados necessários para a elaboração da dissertação de mestrado.

5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Rafael se compromete ao dever de confidencialidade, bem como a utilizar os dados obtidos apenas no âmbito da dissertação em questão.

O Diretor em Substituição

Paulo Jorge Gonçalves Sampaio
Superintendente



R. 1ª de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |

iscpsi@psp.pt

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIREÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor

Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos

Humanos

(Departamento de Formação)

DN/PSP - Largo da Penha de França, 1

1199 - 010 Lisboa

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 419/SECDE/2018

Classificador: 080.10.02

Processo: SECDE201800001ASP

Data: 2018-12-21

António 27/12/2018
O Diretor Nacional Adjunto/URH
José Ferreira de Oliveira
Superintendente-Chefe

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas e/ou ciências de desenvolvimento e adaptação motora.

2. O Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Alexandre de Almeida Rafael irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema O Estatuto Profissional dos Polícias: da Perspetiva de Gestão de Carreiras na PSP à sua Adequação no Contexto das Congéneres Europeias, do qual é orientador o Sr. Prof. Doutor José Mendes.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a aplicação de um inquérito, de acordo com o guião em anexo, aos elementos com funções policiais dos seguintes Comandos de Polícia:

- ✓ COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA; e
- ✓ COMANDO DISTRITAL DE COIMBRA.

4. Atendendo à natureza do estudo, o acesso a estes dados são imprescindíveis para a fundamentação das respostas ao problema do estudo no desenvolvimento da dissertação de mestrado.

5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Nuno Rafael se compromete ao dever de confidencialidade, bem como a utilizar os dados obtidos apenas no âmbito da dissertação em questão.

O Diretor em substituição

Sérgio Ricardo Costa Chagas Felgueiras
Sérgio Ricardo Costa Chagas Felgueiras
Intendente



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |
iscpsi@psp.pt

135573
Página 1/1

Anexo 10: Termos de consentimento informado dos entrevistados

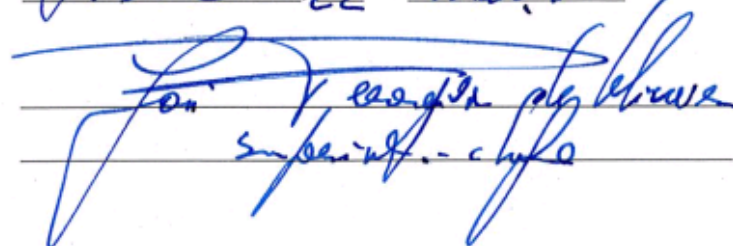
Termo de Consentimento Informado (Entrevista)

Tomei conhecimento que o Aspirante a Oficial de Polícia, Nuno Alexandre de Almeida Rafael, M/147249, aluno do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, encontra-se a desenvolver um estudo sobre o estatuto profissional dos polícias, sob orientação do professor doutor João de Sousa Mendes, no qual procura uma melhor compreensão sobre como é feita a gestão de carreiras na PSP.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Foi-me solicitado autorização para gravar as respostas, com o único intuito de facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me explicado que caso necessite de algum esclarecimento acerca de alguma dúvida, ser-me-á facultado esclarecimento, sendo ainda esclarecido sobre o contexto e âmbito da presente entrevista.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Nuno, 22 de março de 2019

Aspirante a Oficial de Polícia


**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**

Tomei conhecimento que o Aspirante a Oficial de Polícia, Nuno Alexandre de Almeida Rafael, M/147249, aluno do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, encontra-se a desenvolver um estudo sobre o estatuto profissional dos polícias, sob orientação do professor doutor João de Sousa Mendes, no qual procura uma melhor compreensão sobre como é feita a gestão de carreiras na PSP.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Foi-me solicitado autorização para gravar as respostas, com o único intuito de facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me explicado que caso necessite de algum esclarecimento acerca de alguma dúvida, ser-me-á facultado esclarecimento, sendo ainda esclarecido sobre o contexto e âmbito da presente entrevista.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Coimbra, 25 de Janeiro de 2019
Colunado Moreira


**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**

Tomei conhecimento que o Aspirante a Oficial de Polícia, Nuno Alexandre de Almeida Rafael, M/147249, aluno do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, encontra-se a desenvolver um estudo sobre o estatuto profissional dos polícias, sob orientação do professor doutor João de Sousa Mendes, no qual procura uma melhor compreensão sobre como é feita a gestão de carreiras na PSP.

Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Foi-me solicitado autorização para gravar as respostas, com o único intuito de facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me explicado que caso necessite de algum esclarecimento acerca de alguma dúvida, ser-me-á facultado esclarecimento, sendo ainda esclarecido sobre o contexto e âmbito da presente entrevista.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Lisboa, 12 de Maio de 2019

O Diretor do Departamento RH



Manuel João
Técnico Superior

**Termo de Consentimento Informado
(Entrevista)**

Tomei conhecimento que o Aspirante a Oficial de Polícia, Nuno Alexandre de Almeida Rafael, M/147249, aluno do Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, encontra-se a desenvolver um estudo sobre o estatuto profissional dos polícias, sob orientação do professor doutor João de Sousa Mendes, no qual procura uma melhor compreensão sobre como é feita a gestão de carreiras na PSP.

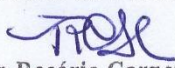
Neste âmbito, foram-me explicados os objetivos do trabalho e solicitada a minha colaboração para responder a um conjunto de questões, em entrevista. Foi-me solicitado autorização para gravar as respostas, com o único intuito de facilitar a sua análise, sendo destruídos os registos áudio após o propósito de transcrição. A participação neste estudo é feita de forma voluntária, sem qualquer tipo de obrigatoriedade ou consequências em caso de recusa, sendo que a minha colaboração não será remunerada nem me acarretará despesas.

Foi-me explicado que caso necessite de algum esclarecimento acerca de alguma dúvida, ser-me-á facultado esclarecimento, sendo ainda esclarecido sobre o contexto e âmbito da presente entrevista.

Pelo presente Termo, aceito colaborar neste estudo e assino onde indicado.

Lisboa e AV, 26 de Maio de 2019

A Chefe da Divisão


Fernanda do Rosário Carneiro da Silva
Técnico Superior
Divisão de Gestão e Consultoria de RH